

أكاديمية شرطة دبي

التخطيط الإستراتيجي

(بين النظرية والتطبيق)

إعداد دكتور
عبد الكريم أبو الفتوح درويش
استاذ إدارة الشرطة المساعد بأكاديمية شرطة دبي



الطبعة الأولى ١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م



القيادة العامة لشرطة دبي
أكاديمية شرطة دبي

التخطيط الإستراتيجي
(بين النظرية والتطبيق)

إعداد
دكتور/ عبدالكريم أبو الفتوح درويش
إستاذ إدارة الشرطة المساعد بأكاديمية شرطة دبي

دبي - ١٤٢٤هـ، الموافق ٢٠٠٣م



(سورة البقرة ـ الآية رقم ١٢٦)



الفهرس

الموضوع	الصحفة

تقديم

وضع هذا الكتاب ليفي غرض التدريس لطلبة السنة الرابعة لكلية شرطة دبي لمادة "التخطيط الاستراتيجي"، بالإضافة إلي أن يوفر مرجعا علميا للمهتمين بقضية التخطيط الاستراتيجي كأحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة.

وقد راعيت عند إعداد هذا المؤلف أن يقوم العمل به علي محورين أساسين هما المحور النظرى، أو الإطار النظرى، والمحور العملي (التطبيقى)، أو الإطار التطبيقى، أيمانا بأن العلم تكتمل قيمته الحقيقة فقط عند يتم تطبيقه والاسستفادة منه، بالإضافة إلي لرؤية تلك الأطر فى نطاقاتها التطبيقية الواقية من خلال مجموعة من النمانج الواقعية للتخطيط والخطط الاستراتيجية بأبعادها المتعددة، وما يتعلق بها من جوانب وأعتبارات تطبيقية متنوعة والتي تبنتها كبرى المؤسسات، والمنظمات علي مستوى العالم، سواء الشرطية أو المدنية منها، ولذلك فقد قسم الكتاب إلي قسمين أساسيين يحتوى القسم الأول علي الإطار النظرى، ويتضمن القسم الثانى الإطار التطبيقى لما تم تقديمة من أطر نظرية في القسم الأول.

ولقد روعى أن تتعدد وتتنوع النمانج التطبيقية لكى تعم الفائدة بصورة أكبر، ولتتضح جوانب الموضوع، ومدى وواقعيته، وملائمتة للتطبيق في المجالات المتنوعة.

وبالله نسأل العون والتوفيق فيما نصبو إليه من أهداف، لأنه نعم المولى، ونعم النصير، وبه نستهدى وفي ضوءه نسير.

المؤلف



القسم الأول
الإطار النظرى



يهدف هذا القسم إلي عرض مجموعة من الموضوعات الهامة والتى تتمثل فيما يلى:

- المفاهيم الأساسية فى مجال التخطيط الإستراتيجى،
- وكــذا التعريف بالتخطيط الإستراتيجى وعناصره الحيوية فى مجال قطاع الأعمال،
- وفى الــنهاية يقــدم التخطيط الاستراتيجى فى مجال التنمية البشرية، نظرا لأهمية العنصر البشرى، والذى تنظر إليه المؤسسات الإدارية المتقدمة على أنه العمود الفقرى لكل نجاح بها حتى أصبح يطلق عليه الرأسمال البشرى لإظهار القيمة المضافة إلي يقدمها لمؤسسته.



الفصل الأول

ماهية التخطيط والتخطيط الإستراتيجى والمفاهيم الأساسية المتلعقة به



يهدف هذا الفصل إلي التعريف بمجموعة من النقاط الحيوية علي النحو التالى:

- التعريف بماهية التخطيط والتخطيط الاستراتيجى.
- أنوا ع التخطيط.
- الـــتفكير الإســـتراتيجى والتخطـــيط الاســـتراتيجى والإدارة الإستراتيجية.
- المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجى.
- خطوات التخطيط الإستراتيجى.
- فوائد التخطيط الإستراتيجى.
- معوقات التخطيط الإستراتيجى.
- إدارة عملية التخطيط الاستراتيجى.



ماهية التخطيط والتخطيط الإستراتيجى

والمفاهيم الأساسية المتلعقة به

يعتمد مدي تقدم الدول والمنظمات بصورة جوهرية علي منهج الإدارة التي تتبعه، وهي بصدد تحديد رؤيتها، ووضع مهامها، وتصور أهدافها، والتوظيف الأمثل للموارد البشرية، والتنظيمية، والمادية، والتكنولوجية بها.

وهذا ما يدعو إلي الأخذ بعلم الإدارة، وترسيخ مبادئه في مناحي الحياة؛ لأنه بدون حسن إدارة الأمور، تكون العواقب وخيمة، والخسارة فادحة، لما يرتبط بذلك من عدم وضوح الرؤية، وغياب الرسالة، وهلامية الأهداف، وعشوائية الأساليب، وتعثر التنفيذ، والتخبط في التقويم، فكم من مرة تكون فيها المنظمات متعثرة، وخاسرة، وطاردة للعناصر المتميزة، فتتغير قيادة المنظمة، فتحسن القيادة الجديدة نظم الإدارة فتتبدل الأحوال، فيتحول التعثر إلي تقدم، والخسارة إلي مكسب، وتتحول قوي الطرد بها إلي قوي جذب لها، فتصبح المنظمة جاذبة للعناصر المتميزة القادرة علي إحداث التطور، والتنافسية، والخلق، والابتكار، والتفرد، والريادة لها.

ولقد أصبح من الحتمي الأخذ بنظم الإدارة الحديثة لمواجهة ما تشهده مجتمعات اليوم من تغيرات سريعة، ومتلاحقة، وما يلازمها من تطور هائل فى تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، والمواصلات، وهو ما يصاحبها من سهولة الاتصال، والتنقل، ونقل المعلومات، والتعامل مع كثير من الأشياء من منطلق أو منظور عالمى، وأن تعمل المنشآت الاقتصادية والمؤسسات الإدارية (ومنها الأمنية) علي الاستفادة من تلك الظروف، وزيادة الاعتماد المتبادل بين الدول لتعظيم الاستفادة من هذا التغيير، والتطور لتحقيق أهدافها بأكبر فعالية، وكفاءة ممكنة.

ودعـــت سرعة التغيير والظروف المتشابكة التي يشهدها المناخ العالمي، وما يتعبها من آثار إلي تغيير طريقة التفكير بالمؤسسات المتميزة، وما يرتبط به من تخطيط إلي الأخـــذ بأســـلوب التفكير، والتخطيط الإستراتيجي لمواجهة التحديات المعاصرة بصورة أكثر شمولية وعمقا.

ماهية التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:

التخطيط كأحد عناصر العملية الإدارية:

تعـــرف العملـــية الإدارية بأنها ممارسة العمل الإدارى من خلال مجموعة من العناصـــر المـــترابطة بهـــدف معالجة مشروع محدد من حيث إنه يتم تحديد الأهداف والعمـــل عـــلي التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات، والتوجيه، والرقابة من أجل تحقيقها بأكبر فعالية وكفاءة. (١) (يراجع الشكل رقم ١).

ويحتل التخطيط مكانة أساسية في العملية الإدارية، بل أن البعض يعتبره أهم عناصـــر العملـــية الإداريـــة، حيـــث إنـــه يعتبر الأساس الذى ترتكز عليه العناصر الأخرى.(٢)

---

[1]- يراجع للمراجع التالية:

- دكـــتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلي تكلا، ، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو للمصرية، القاهرة، ١٩٧٧م، ص ٦٦-٦٧.
- دكـــتور السيد عليوه، والدكتور عبد الكريم أبو الفتوح درويش، دراسات في السياسات العامة وصنع القرار، مركز القرار للاستشارات، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ١١ز
- الدكـــتور مصطفى محمود عفيفى، مبادئ وأصول علم الإدارة العامة دراسة نظرية وتطبيقية لتنظيم الإدارة ومشكلاتها في دولـــة الإمارات العربية المتحدة والدول الأجنبية، الجزء الأول أركان العملية الإدارية التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة، الطبعة الأولي، ١٩٩٠م، ص ١١٩.

[2]- دكتور السيد عليوه، والدكتور عبد الكريم أبو الفتوح درويش، مرجع سابق، ص ١١.

كما يرى أن التخطيط يمثل الوظيفة الأساسية التي تعتمد عليها باقي وظائف الإدارة بالمـــنظمة، كما أن التخطيط يعتبر القاعدة التي تُبنى عليها باقي أنشطة الإدارة بالمنظمة.(٣)

وإذا كانت الإدارة تتمحور حول وظيفة القيادة الإدارية، فإن التخطيط يظهر كأحد وظائفها العضوية، حيث إنه توضع الخطة لحل مشكلة ما، وبذلك فهى تحتوى مجموعة من الأنشطة والإجراءات، والعمليات الهادفة لتحقيق هدف محدد.(٤)

ويشـــمل التخطـــيط وضع الأهداف الضرورية للنشاط الجماعى، كما أن الخطـــط يجب أن تُوضع لتحقيق تلك الأهداف، وذلك قبل السعى لوضع العلاقات التنظيمية، ونوعية الموارد البشرية، وكيفية توجيهها، وتحقيق الرقابة عليها.(٥)

ويـــرى أن التخطيط "عبارة عن اختيار وربط الحقائق بعضها لبعض ووضع الفروض، أو الاقتراحات المتلعقة بالمستقبل فيما يتعلق بتحديد الأنشطة الواجب القيام بها من أجل تحقيق النتائج المرجوة".(٦)

كمـــا يـــرى أن التخطـــيط يتضـــمن وضـــع الأهـــداف، والسياسات، والاســـتراتيجيات، وتحديـــد الإجـــراءات، وعمل التنبؤات، والموازنات التخطيطية، ووضع برامج العمل، والجداول الزمنية الخاصة بالمنظمة كلها أو جزء منها.(٧)

---

3 - Fyfe, James, J., and others, Police Administation, Fifth Edition, the McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1997, page 212.

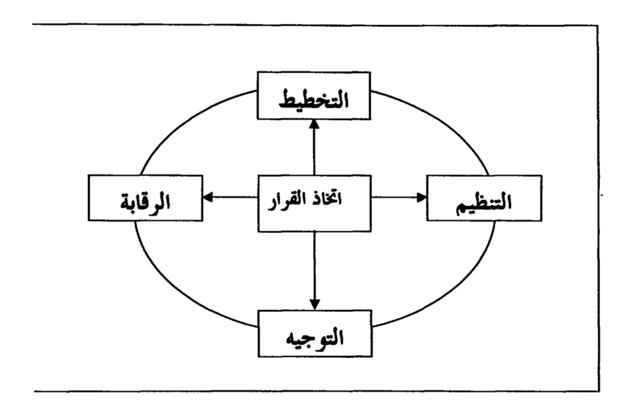
4- دكتور عبد الغفور يونس، دراسات في الإدارة العامة، الاسكندرية، موسسة شباب الجامعة، ١٩٨٨م، ص ٢٦٥.

5- دكتور علي شريف، الإدارة العامة مدخل الأنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ١٩٩١م، ص ٣٩٨.

6- دكتور السيد ناجى، الإدارة العامة مدخل إدارى، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩١م، ص ٧٩.

7- منهج الإدارة العليا التخطيط الاستراتيجى لفريق الإدارة العليا، إعداد خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة"بميك"، إشراف دكتور عبد الرحمن توفيق، ص٢.

الشكل رقم (١) عناصر العملية الإدارية



أنواع التخطيط:

ينقسم التخطيط إلي عدة أنواع بناء علي مجموعة من الأسس، فقد يقسم التخطيط من حيث السلطة التى تتولاه، إلي تخطيط سياسى، وتخطيط إدارى، ويقسم من حيث الشمولية، إلي تخطيط شامل وتخطيط جزئى، ويقسم من حيث النطاق

الزمنى، إلي تخطيط قصير، ومتوسط، وبعيد المدى، ويقسم من حيث النطاق الجغرافى، إلي تخطيط قومى، وتخطيط محلي.[٨]،[٩]، [١٠]

كما ينقسم التخطيط من حيث الموضوع مثل خطط الانتاج، والتسويق، والبحوث، ومن حيث خصائص الخطة مثل التخطيط الاستراتيجى والتخطيط التيكتيكى.[١١]

ماهية التخطيط الإستراتيجى:

يعتبر التخطيط الاستراتيجى أداة إدارية تستخدم لهدف أساسي يتمثل في مساعدة المؤسسة لأداء وظيفتها بصورة أفضل من خلال تركيز جهودها، والتأكد من أن كل أعضاءها يسيرون تجاه أهداف مشتركة، وفي إطار القيام بتحقيق هذا الهدف، فإن تلك الأداة تعمل علي تحديد اتجاه المؤسسة في ظل تغيير المناخ، وهذا يعني أن التخطيط الإستراتيجى عبارة عن جهود منظمة من أجل اتخاذ مجموعة القرارات، والأعمال التي ترسم، وتحدد ما يجب أن تكون عليه المؤسسة، وماهية الدور المنوط بها، ولماذا تقوم به، مع التركيز علي الوضع المستقبلي لها.

ومن التعريفات الشائعة للتخطيط الاستراتيجى أنه عبارة عن مجموعة من المفاهيم والإجراءات، والأدوات المصممة لجعل القادة والمديرين، والمخططين يفكرون، ويقدرون، وينفذون بطريقة إستراتيجية.[١٢]

8- دكتور فواد النادى، مبادئ عمل الإدارة العامة، القاهرة، ١٩٩٧م، ص ٢٤٠-٢٤٩.

9- دكتور محمد رفعت عبد الوهاب، والدكتورحسين عثمان محمد عثمان، اساسيات الإدراة العامة، دار للمطبوعات الجامعية، الأسكندرية، ٢٠٠٠م، ص٢٠٩-٢١٥.

10- دكتور أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة، دار للعرفة الجامعية، ص ٢٠٨-٣٣٠.

11- دكتور السيد ناجى، مرجع سابق، ص ٨٩-٩٠.

وتتصف الإجراءات التي تتخذ عند التخطيط الإستراتيجي بكونها إستراتيجية، وهو الأمر الذي يعني إنها تتضمن عملية تحضير المؤسسة بأفضل صورة ممكنة لكي تلائم المناخ الذى تعمل به، وسواء كانت الظروف المتعلقة بذلك المناخ معروفة بصورة مقدمة أم لا، وهذا ما يستدعي أن تعمل المؤسسة علي تكوين صورة واضحة لأهدفها، والعمل علي الإلمام التام بما لديها من موارد، وكيفية توظفيها لخدمة تحقيق أهدافها في ظل المناخ المتغير التي تشهده.

ومن سمات التخطيط الإستراتيجى الأساسية أنه يتعلق بالمستقبل لأنه يهدف إلي وضع أهداف إيجابية للمؤسسة، ورسم طرق لكيفية تحقيقها، وفي هذا السياق، يعتبر التخطيط الإستراتيجى جهوداً منظمة لأنه يهدف إلي إتباع خطوات منطقية، ومرتبة بشكل يجعلها مركزة ومثمرة.

وترتبط عملية التخطيط الإستراتيجى بالاستفادة من الخبرات، واختبار الفروض، والبسيناريوهات، وجمع المعلومات عن الحاضر، وتوقع المناخ الذى سوف تعمل فيه المؤسسة في المستقبل، ولذلك تتمثل عملية التخطيط في اتخاذ مجموعة القرارات والتصرفات الأساسية التي يجب القيام بها عند محاولة الإجابة علي الأسئلة التي تحددها خطوات التخطيط، والتي يتمثل أهمها فيما يلى:

- ما سيتم عمله؟،
- ولماذا سوف يتم عمله؟،
- وكيف سيتم عمله؟.

---

12 _ John, M. Bryson, Strategic Planning for Public and Non-Prfit Organization: a Guide to Strenghtenig and Substaining Oganizational Achievement, Revisal Edition, Jossey Boss, San Francisco, pae 4.

ونظرا لأنه قد يكون من غير الممكن تنفيذ كل ما تريده المؤسسة، فإن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يقدم للمؤسسة صورة واضحة عن العوامل اللازمة للنجاح في تحقيق الأهداف، وكيفية ترتيبها طبقا لأولوياتها.

وفي كـــثير مـــن الحــالات، تمثل عملية التخطيط الإستراتيجي مهمة صعبة ومعقـــدة للغاية، ولكن يمكن دائما الاسترشاد بالأسس العلمية، والعملية التي تساعد عـــلي وضـــوح الرؤية، وعدم فقدان التركيز، واتباع خطوات محددة لتحقيق نجاح المؤسسة.

التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل الأجل:

يخـــتلف التخطـــيط الإستراتيجي عن التخطيط طويل الأجل من حيث إن التخطـــيط طويل الأمد يحتاج إلي معرفة الظروف التي سينفذ فيها الأهداف المخططة، ولكـــن إذا كـــان هذا الأمر يُعَدُّ صحيحا في الماضي فإنه قد لايتوافر الآن، حيث إن التغـــيير أصـــبح يحـــدث بصورة أكثر تكرارا، وبمعدلات أسرع تزايدا، ولذلك فإن التخطـــيط الاستراتيجي يهدف بصورة أساسية لجعل المؤسسة قادرة بصورة مخططة عـــلي مواجهة المناخ المتغير، من خلال التركيز علي العوامل الحيوية، والهامة للنجاح والتي لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق نجاح المؤسسة.

التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

يعتـــبر التخطيط الإستراتيجي مفيدا في حالة كونه يعمل علي تدعيم الفكر الاســـتراتيجي، والمساعدة علي نقل ذلك الفكر من الحيز النظرى العلمي إلي الإطار العمـــلي التطبـــيقي مـــن خلال الممارسة الإدارية، وهنا نصبح أمام منظومة الإدارة الإستراتيجية، حيث إن التفكير الإستراتيجي يُعنَي في جوهره بسؤال أساسي يتمثل في

"هـــل المؤسســـة أو المنظمة تقوم بعمل الشيء الصحيح؟"، وترتبط الإجابة علي هذ السؤال بدورها بالإجابة علي ثلاث أسئلة جوهرية فرعية تتمثل فيما يلي:

١- هل لدي المؤسسة هدف محدد بوضوح؟

٢- هـــل تم فهم مناخ المؤسسة؟، خاصة العوامل المؤثرة فيه، والتي تؤثر في تحقيق هدفها؟

٣- هل لدي المؤسسة القدرة الابتكارية لمواجهة تغير المناخ؟ أي الاستجابة لتغيير العوامل المؤثرة فى مناخها، وبما يلائم تحقيق هدفها؟ (١٣)

وتعتمد عملية التفكير الإستراتيجى علي محاولة الإجابة – بصورة مستمرة– علي السؤال الإستراتيجى، والذى يتمثل فى الآتى "هل تقوم المؤسسة بالعمل الصحيح أم لا؟"، ويحتاج الأمر للإجابة علي هذا السؤال القيام بمجموعة من الأعمال علي النحو التالى:

- وضـــع رســـالة المؤسســـة المستقبلية في ضوء العوامل المتغيرة في المناخ، مثل اللوائح، والقوانين، وظروف المنافسة، والتطور التنكولوجي، ورضاء العملاء.

- وضع إستراتيجية لتحقيق رسالة المؤسسة.

- إنشـــاء الهـــيكل التنظيمي لتوظيف الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية بصورة ناجحة.

13- لمزيد من المعلومات عن الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها المتخصصة، يراجع مؤلفنا: الإدارة الاستراتيجية لمكافحة الجرائم المستحدثة، أكاديمية شرطة دبي، دبي، ٢٠٠٣م.

ومــن خلال هذا المنظور الإستراتيجى لا يعني التخطيط الاستراتيجي اتخاذ القــرارات المستقبلية في الوقت الحاضر، ولكن يعني توقع الظروف، والعوامل المؤثرة الــتي ســوف تحيط بعملية اتخاذها حتي يمكن الاستعداد لها، وبالتالي مساعدة المنظمة بشكل أفضل عند اتخاذها مستقبلا، ولذلك توصف عملية التخطيط الإستراتيجى بأنها أداة إداريــة، ولكــنها ليســت بديلاً لممارسة التقييم والحكم بواسطة قائد المنظمة، ولكنها تساعده من خلال تطوير مهارات التوقع، والتصور، والاختيار اللازم لتحقيق النجاح بها.

ولايعــني وصف التخطيط الإستراتيجى بأنه طريقة منظمة للعمل كونه أنه يتضــمن خطوات ثابتة يجب إتباعها، أو الانتقال من إحداها إلي أخراها، ولكن يجب الأخــذ في الاعتــبار أنهــا عملية تعتمد علي المرونة، والابتكار، وبالتالي من الممكن التوصــل إلي أن الرؤية الصحيحة، والتي رؤي أنها تلائم ظروف الأمس قد تتغير مع تغير ظروف مناخ المنظمة اليوم، وهذا ما يعني إن عملية التخطيط الإستراتيجى عملية مستمرة ولايمكن الحكم عليها بالثبات .

وفي ضوء ما تقدم، فإنه تظهر أهمية توضيح بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، والتي تساعد علي فهم مضمونه بصورة أكثر يسرا.

المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي:

وتتمثل مجموعة المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجى فيما يلى:

- التخطيط (Planning):

يتمثل التخطيط في اختيار مجموعة من الأهداف المراد تحقيقها فى المستقبل من خلال مجموعة من الأنشطة.

- الغرض (Purpose):

هـــو الهـــدف الذي أنشئت من أجله المنظمة، والمرتبط بعملية الإجابة علي التساؤل المتمثل فى ما الأسباب والدواعى التى أدت إلي إنشاء المنظمة؟

- الرسالة (Mission):

تتمـــثل الرسالة في مفهوم أكثر اتساعا من مفهوم الغرض، حيث إنه يشمل اعناصر التالية:

- الغرض الذي من أجله أنشأت المنظمة،
- الحقل التي تعمل فيه المنظمة،
- القيم الموجهة للمنظمة لتحقيق مهمتها.

- الرؤية (Vission):

تتمـــثل رؤيـــة المـــنظمة في الصورة الذهنية لحالة النجاح في تحقيق مهمتها الإستراتيجية، وما تتضمنه من غرض أو أغراض للمنظمة.

- القيم (Values):

تتمثل القيم الاستراتيجية في ماهية القيم، أو المبادئ التي سوف توجه العمل بالمـنظمة؟، مـثل الأسس العلمية، القواعد ذات الطابع التطبيقي، والأمانة، والعمل الجماعي، والابتكار، والتفرد، والريادة.

- القدرة أو الامكانية الإستراتيجية (Strategic Cabaplity):

تتمـثل القدرة الإستراتيجية بالمنظمة في مدي قدرتها علي مواجهة المتغيرات التي تحدث في مناخها، بمعني القدرة علي تلبيه الاحتياجات المتغيرة للمناخ، بما يسمح بنجاح المنظمة بصورة مستمرة، وبما يحقق الغرض من إنشائها.

سمات التخطيط الإستراتيجي:

يتصف التخطيط الاستراتيجي بعدة سمات، يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

السمة الأولي- الأساس (Fundamental):

تتمثل الصفة الأولي للتخطيط الاستراتيجى في كونه أساسياً، حيث لا يتصور بناء كل شـىء في وقـت واحـد، ولكن يحدد ما يجب القيام به من أنشطة، ثم ترتب تلك الأنشـطة طـبقا للأولويات المنظمة، فعلي سبيل المثال، عند القيام ببناء مبني لا يتم العمـل مرة واحدة، ولكن يعطي الأولوية لبناء الأساس أولا ثم الدور الأول، فالدور الـثاني وما ليه من أدوار وهكذا، وبالنسبة للتخطيط الاستراتيجى، ينظر أولا لأشياء أساسية مثل ماهية المنظمة، ولماذا أنشئت؟ وما الأشياء الأساسية التي يجب أن تقوم بها لتحقيق الغرض الذى أنشئت من أجله؟

السمة الثانية– النظام (Disciplined):

ويعتــبر التخطيط الإستراتيجى جهوداً منظمة بشكل علمي لأنه يهدف إلي إتــباع خطوات منطقية، وبشكل مرتب لجعل تلك الجهود مركزة ومثمرة، ولذلك تعــتمد عملــية التخطيط الإستراتيجى علي كونها كالسلسلة التي تتمثل حلقاتها في مجموعـــة من الأسئلة تهدف إلي اختبار الخبرات المتوافرة، والفروض المطروحة، وجمع المعلومات عن الحاضر، والعمل علي توقع شكل المناخ المستقبلي للمؤسسة.

السمة الثالثة– صنع القرارات (Decision Making):

يــتم التعرض لصنع القرارات عندما يتم الحديث عن التخطيط الإستراتيجي لأن التخطــيط يعني – كما سبق القول– بالإجابة بشكل منظم عن سلسلة من الأسئلة، ومن أجل الإجابة عليها يجب القيام بعمليات الاختيار للأعمال، والحلول التي سوف يــتم تنفيذها، ولذلك يمكن القول أن الخطة ليست إلا مجموعة من القرارات تتعلق بما يلى:

- ما يجب عمله؟،
- وما الذى يجب عمله؟،
- وكيف يمكن عمله؟
- ومن سيقوم بعمله؟
- ومتي سوف يتم عمله؟.

السمة الرابعة– خطة التشغيل (Operating Plan):

خطـــة التشـــغيل عـــبارة عن خطط مفصلة للأعمال التي يجب القيام بها في المـــنظمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويجب أن توضع مجموعة من خطط التشغيل لكل الأقسام العاملة بالمنظمة بشكل منسق.

السمة الخامسة– عملية جماعية (Inclusive Process):

يعتبر التخطيط الإستراتيجى عملية جماعية، بمعني أن يشارك في وضعه الأفراد ذات الصلة بموضوعات العمل بالشكل الملائم، وهذا لا يعني أن يشارك كل فرد، أو عمـــيل في عملية التخطيط، ولكن علي الأقل يجب أن يعطي كل فرد الفرصة للتعبير عن وجهة نظره لمتخذ القرار.

سمات التخطيط الإستراتيجى

سمات التخطيط الإستراتيجى

الأساس

النظام

صنع القرارات

خطة التشغيل

عملية جماعية

خطوات التخطيط الإستراتيجى:(١٤)

تمر عملية التخطيط الاستراتيجى بمجموعة من الخطوات علي النحو التالى:

الخطوة الأولي- مرحلة لاستعداد:

تتمثل الخطوة الأولي للتخطيط الاستراتيجى فيما يمكن أن يطلق عليه مرحلة الاستعداد، فعلى مستوى الإدارة العليا بالمنظمة يجب التأكد من أن قيادات المنظمة مقتنعون، وسوف يبذلون الجهد، ويوفرون الوقت اللازم لتفهم ورسم الصورة الكلية للمنظمة؟ فعلي سبيل المثال، يجب أن يكون الوقت ملائماً للتخطيط الإستراتيجى، لأنه في وقت، أو أوقات الأزمات لا يمكن استقطاع وقت للتفكير الإستراتيجى، حيث تكون الحاجة ملحة للخروج من الأزمة والرجوع إلي الوضع العادى قبل التفكير في أى شئ آخر.

كما تتضمن مرحلة الاستعداد التعرف علي الأمور التي يجب أخذها فى الاعتبار أثناء التخطيط الاستراتيجى، مثل:

- تحديد الأدوار.
- تكوين لجنة للتخطيط.
- تطوير الملامح التنظيمية.
- تحديد المعلومات التي يجب جمعها للمساعدة في اتخاذ القرارات الفعالة.

14 - Strategic Management\12 Steps to Strategic Planning.htm

الخطوة الثانية- وضع تصور لمهمة ورؤية المنظمة:

تحـــدد في تلك الخطوة الغرض من إنشاء المؤسسة (لماذا أنشئت المنظمة؟)، كمـــا يحـــدد مـــا تسعي لتحقيقه؟ مثال، لماذا تنشأ المراكز البحثية، أو إدارات البحوث والتطوير (Research and Development) في المنظمات؟.

كما تحدد خلال تلك المرحة الأنشطة (ماهي الطريقة الأساسية؟)، ومجموعة الأنشطة التي سوف تقوم بها الجهة لتحقيق غرضها؟.

القـــيم: مـــا القيم أو المبادئ التي سوف توجه العمل بالجهة؟، مثل الأسس العلمية، الطابع التطبيقي، الأمانة، العمل الجماعي، الابتكار، التفرد، والريادة.

وفي نهاية الخطوة الثانية يتم وضع تصور مبدئي لمهمة، ورؤية المنظمة، أو الجهة.

الخطوة الثالثة: بناء القاعدة المعرفية وتحديد العوامل الحرجة:

تتمـــثل الخطـــوة الثالثة للتخطيط الإستراتيجى في بناء قاعدة معلومات ذات جـــودة عالـــية لخدمة اتخاذ القرارات، ووضع قائمة العوامل الحرجة اللازمة لنجاح المـــنظمة، حيـــث تعـــبر العوامل الحرجة عن أهم العوامل التي يجب تتناولها المنظمة بالتطوير والتحسين المستمر.

الخطوة الرابعة- وضع الأهداف الإستراتيجية:

يهدف العمل خلال الخطوة الرابعة للتخطيط الاستراتيجى إل تحديد ما يجب تحقـــيقه من أهداف بواسطة المنظمة علي المستويات طويلة الأجل، ومتوسطة الأجل، وقصـــيرة الأجل، مع وضع أهداف مرحلية وطرق قياسها للتأكد من النجاح المرحلي للخطط المرحلية، والموصلة بدورها عند الاستمرار فى تحقيقها إلي النجاح الكلي علي المستوى الاستراتيجى بعيد المدى.

الخطوة الخامسة: وضع خطة العمل:

في ظـــل الخطـــوات الأربـــع السابقة الايضاح، فقد تم الاستعداد، وتحديد الغـــرض، والرســـالة، والعوامل الحرجة للنجاح، والأهداف العامة والمرحلية وكيفية قياسها، وهنا يأتي الدور علي ما يجب عمله في المرحلة الحالية، وهو ما يتمثل في كتابة خطة كاملة تتضمن خطط العمل الفرعية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

كمـــا يرى أنه قد تتسع خطوات التخطيط الإستراتيى للتتمثل في أثنى عشر علي النحو التالي:

الخطوة الأولى: وضع الإطار العام لعمليات التخطيط الإستراتيجى، فيما يتعلق بالغرض منه.

الخطوة الثانية: تحديد أصحاب المصالح التي يتعلق بهم التخطيط الإستراتيجي.

الخطوة الثالثة: وضع رسالة أولوية للمنظمة.

الخطوة الرابعة: تحليل المناخ.

الخطوة الخامسة: وضع رؤية للمنظمة.

الخطوة السابعة: تحديد الأهداف.

الخطوة الثامنة: وضع مجموعة الإستراتيجيات التى تدعم كل هدف.

الخطوة التاسعة: وضع خطة أولوية مع عرضها علي المشاركين فى إعداد الخطة الإستراتيجية للتعليق عليها.

الخطوة العاشرة: مراجعة الخطة وتعديلها واعتمادها.

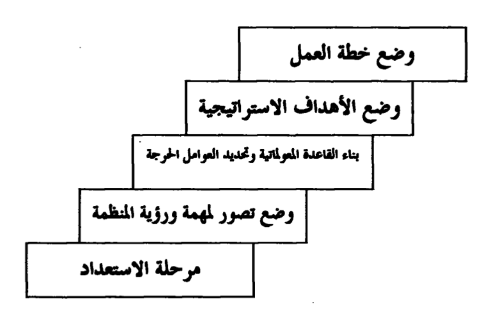
الخطوة الحادية عشرة: وضع خطة عمل.

الخطوة الثانية عشرة: جعل التخطيط الإستراتيجى عملية مستمرة .(١٥)

---

15 _ Strategic Management\12 Steps to Strategic Planning.htm

خطوات التخطيط الإستراتيجى



فوائد التخطيط الإستراتيجي:

ويظهـــر من التناول السابق أن التخطيط الإستراتيجى له عدة فوائد يتمثل أهمها فيما يلي:

- يحدد اتجاه المنظمة.
- يوضح رؤية واحدة مشتركة للعاملين بالمنظمة.
- يزيد من العزم علي تحقيق أهداف المنظمة من قبل العاملين في مختلف المستويات بها.
- تحسين قدرات قياس الأداء بالمنظمة.
- ترشيد عمل المنظمة حيال ما تسعي إلي تحقيقه.
- القدرة علي تحديد أولويات العمل.
- زيادة رضاء العملاء.
- يزود المسئولين بأسلوب، وملامح للتفكير في المنظمة ككل.
- يجعـــل المديـــر خلاقا ومبتكرا ويطور أسلوب الإدارة بالمبادرة وصنع الأحـــداث، وليس متلقيا لها وعدم الاعتماد علي أسلوب الإدارة برد الفعل حيالها.
- يساعد المنظمة علي توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وكيفية التأقلم معها.
- يزيد من وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير، والتهديدات والفرص المحيطة (راجع الشكل رقم ٢).
- يحدد نقاط القوة والضعف بالمنظمة (راجع الشكل رقم ٢).
- يوضح العوامل الحرجة للنجاح بالمنظمة.

- يوضح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.
- ينظم التسلسل فى الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- يقــدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها مديرو الإدارات والأقسام.
- يساعد المنظمة علي تخصيص الموارد المتاحة وطرق توظيفها.
- يحدد أنشطة المنظمة.
- توفير القدرة علي مواجهة الأزمات.(١٦)

ويضــاف إلي تلــك الفوائــد بعــض المــبررات التي تتطلب الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- اكتشــاف أخطاء في عمل المؤسسة، مثل الأخطاء المرتبطة بالإخفاق في تحقيق الأداء اللازم لتحقيق الأهداف.
- وجود فجوة كبيرة ما بين ما يراد تحقيقه وما يتحقق بالفعل.
- تولي قيادات جديدة للعمل بالمنظمة.(١٧)

16- لمزيد من المعلومات يراجع:

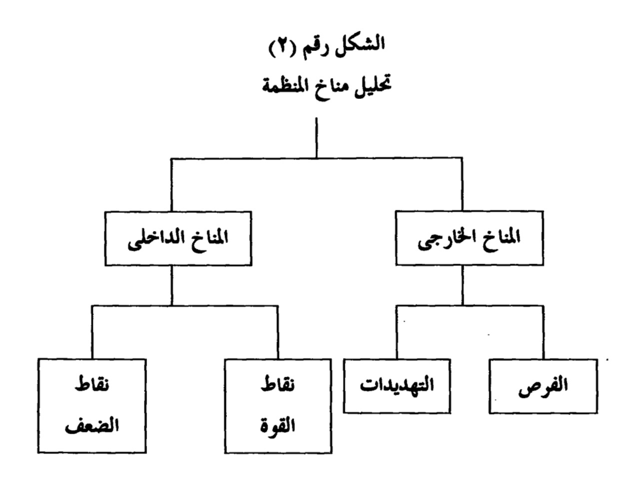
- The Benefits of Planning, page 3.

دكتورة نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠١-٢٠٠٢، ص ١١.

17- دكــتور أحمد عطا الله القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٦م، ص٩٢-٩٥.

الشكل رقم (٢)

تحليل مناخ المنظمة



معوقات التخطيط الإستراتيجي:

علي الرغم من الفوائد الكثيرة التي يمكن تحقيقها من خلال الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي إلا أنه توجد عقبات كثيرة قد تمنع الأخذ به، ويمكن إيجاز أهم تلك العقبات فيما يلي:

١- عـدم رغـبة المديـرين أو تـرددهم في استخدام التخطيط الإستراتيجي، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

- اعـتقاد المديـر بعـدم توافـر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي.
- اعـتقاد المديـر بأن عملية التخطيط الإستراتيجي ليست مسئوليته.
- اعـتقاد المديـر بأنـه لـن يكافأ علي عملية التخطيط الإستراتيجي، خاصة إذا كانت مدة إدارة قصيرة.

٢- عـدم حـل الأزمـات الحالية، والتي تحول دون توفير الوقت والجهد اللازمين للتخطيط الإستراتيجي.

٣- وجود عدد كبير من العاملين في صراعات مع بعضهم البعض.

٤- عدم الرغبة في تغيير الوضع القائم.

٥- عدم توفير الموارد اللازمة لتقييم الوضع الحالي، والتي سوف يبني عليها التخطيط الإستراتيجي.

٦- اضطراب البيئة الخارجية، مما يؤدي إلي ما يلى:

- سرعة تقادم التخطيط نظرا لسرعة تغيير عناصر البيئة الخارجية مثل العوامل القانونية، والسياسية، والاقتصادية وغيرها.
- صعوبة متابعة التغيير في البيئة الخارجية.

٧- وجود بعض الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي، مثل:

- عدم وضوح الرؤية، والمهمة بالنسبة للمنظمة، وبالتالي ما قد ينبع منهما من أهداف.
- عدم وجود المعلومات ذات الجودة العالية اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة.
- صعوبات تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

٨- قلة الموارد المتاحة، مثل:

- النقص في الموارد البشرية.
- ندرة الموارد المادية.
- صعوبات جلب، وتبني، وتوطين التكنولوجيا، والأساليب الفنية المتقدمة بالمنظمة.

٩- صعوبة توفير الوقت والجهد اللازمين للتخطيط الإستراتيجي، مثل:

- الوقت والجهد اللازمين لوضع الرؤية، والمهمة، والغرض، والأهداف.
- صعوبة وضع مقاييس لقياس تحقيق الأهداف.

● معالجة كم هائل من المعلومات في زمن قليل.(١٨)

إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي:

كمـــثل أي عملية إدارية تحتاج عملية التخطيط الإستراتيجي إلي إدارة حتي تـــتم بفعالـــية وكفـــاءة عاليـــتين، وهنا يكون التركيز علي تكوين لجنة للتخطيط الإســـتراتيجي، علي أن يتم تدريب رئيس وأعضاء اللجنة علي كيفية العمل بشكل فريق لإنجاز عمليه التخطيط الاستراتيجي في الشكل والوقت الملائمين.

إنشاء قاعدة معلومات:

تحتاج عملية التخطيط الإستراتيجي الإجابة علي العديد من الأسئلة، ولكي تكـــون الإجابـــات مبنـــية علي معلومات ذات جودة عالية، وحقائق، وليس مجرد تصـــورات شخصية، فإنه يلزم تكوين قاعدة معلومات بالمنظمة –علي أن يتم تحديثها بصورة مستمرة–وفي ظل تطور تكنولوجيا المعلومات فقد تطورت قواعد المعلومات بالمـــنظمات المـــتقدمة، وظهرت عدة نظم إدارية ترتبط بها لتفعيل دور المعلومات في إدارة المـــنظمة مـــثل نظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرارات، والنظم الخبيرة، ونظم المدراء وغيرها من النظم المتقدمة.

خطوات الإعداد للتخطيط الاستراتيجي:

- توجـــه رسمـــي مـــن الإدارة العلـــيا بالمنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.

18- لمزيد من المعلومات براجع:

- Prerequisites for Planning,

- دكتورة نادية العارف،مرجع سابق ص ١١-١٣.

- اختيار أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجى (من خمسة إلي سبعة أفراد)، ويجب أن تضم اللجنة من يقومون بوضع التصورات، بالإضافة إلي من يقومون بالتنفيذ.

وضع خطط عمل توضح ما يجب القيام به، ومن سوف يقوم به، وتخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ.

أولا- الإدارة العامة وإدارة الأعمال، والإدارة الاستراتيجية:

يرى الأستاذان الدكتور "عبد الكريم درويش" والدكتورة "ليلى تكلا" أن الإدارة العامة "تعنى تنفيذ السياسة العامة للدولة، وإخراجها إلى حيز الواقع، وهى بذلك تمثل مجموع الأنشطة والعمل الحكومى الموجه نحو أداء الخدمات العامة، والإنتاج الحكومى، وتنفيذ مختلف القوانين". كما أنهما يصفا العلاقة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال من خلال أن "إدارة الأعمال تعنى إدارة أوجه النشاط الاقتصادى الخاص الهادف إلى تحقيق ربح، وهى بذلك تهتم بالتركيز على التنظيم، والإدارة فى الميدان الاقتصادى، والإدارة العامة وثيقة الصلة بالعلوم السياسية، أما دراسة إدارة الأعمال فهى وثيقة الصلة بالدراسات الاقتصادية، وتتم عادة بين جدران معاهد الاقتصاد، والتجارة.

ويلاحظ أن كلا النوعين من الإدارة يتشابهان فى عدة نواح، حيث تتماثل المفاهيم، والعمليات، والطرق المستعملة فى كل منهما فى أحيان كثيرة، وليس هذا فحسب، وإنما يمكن أن نضيف أن كلا النوعين من الإدارة قد أثر فى النوع الآخر بمعنى أن هناك تأثيرا متبادلا بينهما، فالإدارة العامة أقدم كثيرا من إدارة الأعمال، حيث سبقتها بآلاف السنين، وحينما نمت المشروعات الخاصة فى القرن الثامن عشر

وجدت أمهامها أجهزة حكومية راسخة القدم، وكانت هذه الأجهزة الحكومية برغم نشاطها المحدود وقتئذ تمثل إدارة ضخمة جدا بالنسبة لحجم المشروعات الجديدة التى استفادت بدورها من الأنماط، والأنظمة الحكومية القائمة.

وخـــلال القـــرن التاسع عشر بدأ التأثير بين الإدارتين يأخذ اتجاها عكسيا فـــإدارة الأعمال الموجهة نحو الربح لم تدخر جهدا فى سبيل تطوير أساليبها، وتحسين طـــرقها، بهـــدف الوصول إلى الكفاية الإنتاجية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، بينما بقيت الإدارة العامة محافظة تؤدى خدماتها دون تطوير، أو اصلاح يذكر.

وهكذا أصبح من المتحقق أن تتقدم إدارة الأعمال، وأن تتفوق على الإدارة العامـــة فى زمـــن قصير، و لم يكن بمستغرب أن تبدأ الإدارة العامة فى اقتباس المبادئ، والـــنظم الـــتى جاءت بها إدارة الأعمال وفى مقدمتها الإصرار على عناصر الكفاية، وزيادة الإنتاج، والأخذ بأساليب الإدارة العملية.(١٩)

على أن إدارة الأعمال بدأت فى السنوات القريبة الماضية تعيد الكرة فتقتبس مـــن الإدارة العامـــة بعـــض النظم المتقدمة المتعلقة بإدارة شئون العاملين، مثل نظم التأميـــنات، والمعاشـــات، وصـــرف المرتبات فى فترة الاجازة المرضية، والإعتيادية والمرتبات السنوية الثابتة.

ويمكن فهم التفاعل بين هذين النوعين من الإدارة فى ضوء اعتبارين هامين، الأول، أن المـــنظمات الإدارية بصرف النظر عن نوع النشاط الذى تؤدية تتشابه فى نواح كثيرة مما يجعل اقتباس واحدة منها عن الأخرى عملية سهلة، والثانى، أن الإدارة

19- دكتور عبد الكريم درويش، ودكتورة ليلى تكلا، مرجع سابق، ص ٦٦-٦٧.

العامة، وإدارة الأعمال تمتد أصولهما إلى الجماعة الأصلية، وهى الأسرة، ومن ثم فإن الرابطة بينهما قائمة ومستمرة".(٢٠)

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية، وسياسة الأعمال حقل دراسة يحاول أن يفسر لماذا تنمو، وتتقدم بعض المنشآت بينما يتوقف ويفلس البعض الآخر، فتركز الإدارة الإستراتيجية عادة على تحليل المشكلات والفرص التى تواجه الأفراد فى الإدارة العليا، وتتعلق بالقرارات الإستراتيجية، على خلاف قرارات كثيرة وعديدة تتخذ فى المستويات الدنيا فى المنشأة، وتتعلق الإدارة الإستراتيجية بمستقبل المنشأة على المدى الطويل، حيث إنه من الممكن أن تكون المخاطر ملكفة جدا. كما تعهتم الإدارة الإستراتيجية بمجموعة من الموضوعات الرئيسية من أهمها، تحليل موقف المؤسسة بعنصريه الخارجى، والداخلى، والتخطيط الاستراتيجى، وصياغة رسالة المؤسسة، وأهدافها، وخططها الاستراتيجية بمستوياتها المختلفة.(٢١)

ولضمان تحقيق الاستفادة من الإدارة الإستراتيجية وما يرتبط بها من تخطيط استراتيجى، ونتعرض هنا لعملية التخطيط الإستراتيجى بمؤسسات قطاع الأعمال، ثم التخطيط الإستراتيجى بالمؤسسة الشرطية.

20- دكتور عبد الكريم درويش، ودكتورة ليلى تكلا، مرجع سابق، ص٦٧-٦٨.

21- يراجع مقالنا حول: الإدارة الاستراتيجية للمنشآت الانتاجية "الجزء الأول"، مجلة الدراسات العليا (دورية محكمة) أكاديمية الشرطة، القاهرة، يوليو، ١٩٩٩م، ص ٤٥٧-٤٥٨.



الفصل الثانى

ماهية التخطيط الإستراتيجى في مؤسسات قطاع الأعمال

يهـــدف هـــذا الفصل إلي تقدم مجموعة من الموضوعات الهامة علي النحو التالى:

- تقـــديم التخطيط الإستراتيجي فى مجال قطاع الأعمال، من حيث الـــتعريف، والعناصـــر، وكيفـــية صياغة رسالة المنشأة، ووضع أهدافها، وخططها.
- عرض خطوات التخطيط الإستراتيجى ومستوياته، ويشمل ذلك، تقيـــيم رســـالة المنشأة، وأهدافها، واستراتيجياتها الحالية، وتحليل مـــناخها – بمـــا يتضـــمنه ذلـــك من تحليل لمناخصها الخارجى والداخـــلى– وإمكانية إعادة تقدير رسالتها، وأهدافها، ووضع الأهداف الإستراتيجية فى ضوء ذلك.



ماهية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات قطاع الأعمال

أولا– التعريف بالتخطيط الإستراتيجي وأهداف وخطط المنشأة : (٢٢)

١) التعريف بالتخطيط الإستراتيجي :

فى مجال إدارة الأعمال، يرتبط الفكر الإستراتيجى بالتخطيط، حيث يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الخطط، يتمثل الأول فى التخطيط الاستراتيجى، والثانى فى التخطيط التكتيكى، والثالث فى التخطيط التشغيلى. وتحدد الخطة الاستراتيجية الخطوات اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة الاستراتيجية ورسم الإتجاه العام لها، ومثل هذه الخطة، تتضمن تحديد أنشطة المؤسسة، وتوزيع مواردها البشرية، والمالية، والمنشآتية، والآليه.

يساعد التخطيط الإستراتيجى المدير فى المنشأة على الإجابة على الأسئلة التالية :

ما موضع المنظمة بالنسبة للسوق؟

ما يجب أن يكون عليه موقع المنظمة فى السوق؟

ما الاتجاهات والمتغيرات التى يشهدها السوق؟

ما أفضل البدائل لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها؟

٢) عناصر التخطيط الاستراتيجى :

تهدف الخطوات العملية للتخطيط الإستراتيجى إلى الإجابة على الأسئلة المشار إليها، كما تعتمد إستراتيجية المنشأة على أربعة عناصر هى :

---

22 – Warren, R. Plunkett and Raymond F. Attner, Introduction to Management, Fifth Edition, Wadsworth Publishing Company, Belmont, 1994, page 128-155.

أ- الإطار :

يقصد بالإطار المنطقة، والمدى، أو حجم المنظمة المستهدف، أو الذى يجب المحافظة عليه فى حدود المناخ الذى تمارس عملها فيه، وهو ما يتضمن الأسواق التى سوف تختارها المنظمة لتنافس فيها، وكذلك المنتجات، والخدمات التى سوف تقدمها.

ب- توظيف الموارد :

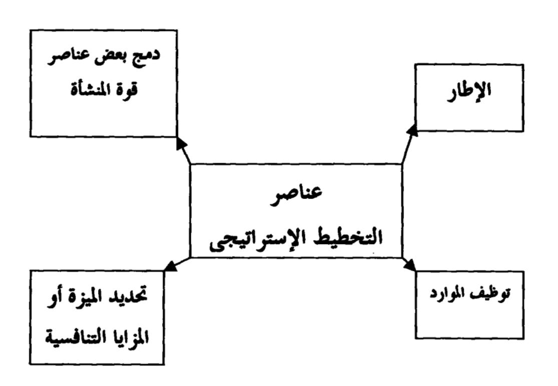
تنصب عملية توظيف الموارد على كيفية استخدامها فى المجالات المختلفة، مثال، الموارد البشرية، والمادية، والمالية من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

ج- تحديد الميزة أو المزايا التنافسية:

يقصد بتحديد الميزة التنافسية الأرباح التى تحققها المنظمة نظرا لوضعها المتفرد بالنسبة لباقى منافسيها .

د- دمج بعض عناصر قوة المنشأة:

قد يؤدى دمج بعض عناصر قوة المنظمة إلى الحصول على قوة جديدة تفوق مقدار القوى التى يتم دمجها معا .


دمج بعض عناصر
قوة المنشأة
الإطار
عناصر
التخطيط الإستراتيجى
تحديد الميزة أو
المزايا التنافسية
توظيف الموارد

٣) صياغة رسالة المنشأة :

يبنى التخطيط فى المنشأة فى إطار رسالتها، وأهدافها، فرسالة المنشأة تحدد الغرض، أو الأغراض التى من أجلها ولدت المنشأة، وتساعد رسالة المنشأة على إرشاد المديرين، ووحدات العمل، والأفراد داخل كافة قطاعاتها.

وتحتوى رسالة المنشأة على ما يلى :

ما نوع نشاط المنشأة، وما يجب أن يكون عليه هذا النشاط، ويجب أن يسأل المدير نفسه بصفة مستمرة عن ذلك، وهذا ما يدعو المدير الحكيم إلى أن يعطى العناية الكافية باستمرار للتعرف على انطباع المتعاملين مع المنشأة، وماذا يريدون منها.

٤) الأهداف :

عندما يتم صياغة رسالة المنشأة، يمكن للمديرين القيام بوضع الأهداف المرتبطة برسالة المنشأة، وهنا تقسم الأهداف عادة إلى ثلاث مستويات، هى:

أ- الأهداف الإستراتيجية:

تقوم المستويات العليا للإدارة بوضع أهداف المنشأة بعيدة المدى، والتى تتعلق بأين ستكون المنشأة فى المستقبل، وهو ما يرتبط بالأمور التالية، الأرباح، والسوق وحصة المشاركة فيه، والتطوير، والإنتاج، والجودة، والموارد المالية والمادية، والأداء القيادى والتطور، وأداء العاملين، والإتجاهات، والمسئولية العامة.

ب- الأهداف التكتيكية:

توضع بواسطة القيادات الوسطى فى المنشأة، وهى تتعلق بما يجب أن تقوم به الوحدات الفرعية الرئيسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، مثال، تحقيق حجم

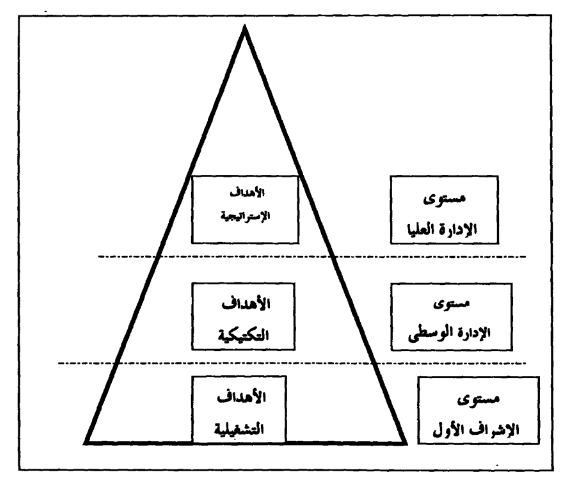
مبيعات معين لكل فرع من فروع المنشأة، بما يتضمن كمية مبيعاتها من منتجاتها المختلفة.

ج- أهداف التشغيل:

تتوقع القيادات العليا تحقيق نتائج محددة بواسطة قيادات المستوى الأول، ومجموعات العمل، والأفراد، مثال، تحقيق حجم مبيعات محدد يوميا، وأسبوعيا، وشهريا لكل منتج من منتجات المنشأة.

وفى ضوء أهداف المنشأة، يقوم التخطيط بإرشاد الأفراد إلى أفضل الطرق الممكنة التى تحقق تلك الأهداف.

أهداف المنشأة



وفى إطار إدارة أعمال المنشأة، يوجد ثلاثة أنواع من الخطط متعارف عليها، وهى: الخطط الإستراتيجية، والخطط التكتيكية، وخطط التشغيل، ويرتبط كل نوع من هذه الأنواع بمستوى إدارى معين داخل المنشأة، حيث ترتبط الخطط الإستراتيجية بمستوى الإدارة العليا، والخطط التكتيكية بمستوى القيادة المتوسطة، وخطط التشغيل بالمستوى الإدارى الأول.

٥) الخطط :

تشتمل الخطط علي عدة مستويات من الخطط الفرعية علي النحو التالى:

أ- الخطط الاستراتيجية :

تضع الخطة الإستراتيجية الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة، كما أنها ترسم اتجاهها، فعلى سبيل المثال، توضح الخطة الإستراتيجية الأنشطة التنظيمية، وتوزيع الموارد البشرية، والمالية، وأماكن المنشآت، والمعدات.

ب- الخطط التكتيكية :

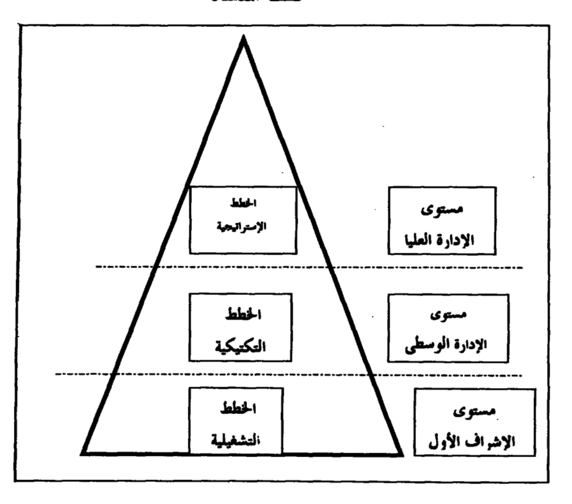
الخطة التى توضع بواسطة القيادات العليا تحدد إبعاد الخطة التى توضع بواسطة القيادات الوسطى، و هو ما يعنى أن الخطة الإستراتيجية تحتاج إلى خطة تكتيكية لتنفيذها .

وترشد الخطة التكتيكية وحدات العمل إلى ما المطلوب معرفته، وكيف سيتم عمله، ومن سيكون مسئولا عن كل هذا النشاط، وهو ما يعنى أن الخطة التكتيكية تعمل على تحويل الإستراتيجية إلى واقع من خلال التنفيذ، كما أنه يعنى أن الخطة الإستراتيجية تحتوى على عدة خطط تكتيكية تبنى بهدف تحقيق الخطة الإستراتيجية، فإذا كانت الخطة الإستراتيجية يمتد إطارها الزمنى إلى عدة سنوات، فإن الخطة التكتيكية الواحدة قد يكون إطارها الزمنى لا يتعدى السنة الواحدة.

ج- خطط التشغيل:

توضع خطط التشغيل بهدف دعم الخطط التكتيكية، وتعتبر خطة التشغيل أول أداة للإشراف، والتخطيط على المستوى الأول للمنشأة، الذى يتضمن ما يتم عمله من أنشطة على المستوى اليومى، والأسبوعى، والشهرى.

خطط المنشأة



ثانيا- خطوات التخطيط الإستراتيجي ومستوياته:

1- خطوات التخطيط الاستراتيجي: (٢٣)

تتكون عملية التخطيط الإستراتيجي لجميع مستويات المنشأة من ست خطوات، تتمثل فيما يلي:

- تقييم رسالة المنشأة، وأهدافها، واستراتيجياتها الحالية .
- تحليل المناخ الداخلي، والخارجي للمنشأة .
- إعادة التقدير لرسالة، وأهداف المنشأة .
- وضع إستراتيجيات لتحقيق الأهداف .
- تنفيذ الإستراتيجيات .
- متابعة، وتقييم النتائج .

ونتناول هذه الخطوات الست بشيء من التفصيل على النحو التالي :

أ) تقييم رسالة المنشأة، وأهدافها، واستراتيجياتها الحالية :

تعد عملية تقييم رسالة المنشأة، وأهدافها، وإستراتيجياتها الحالية الخطوة الأولى للتخطيط الإستراتيجي، وتعتمد تلك الخطوة على تقدير مستوى وفعالية المنشأة في ضوء رسالتها، وأهدافها، وإستراتيجياتها، وذلك من خلال التأكد المستمر من أن أنشطة المنشأة تستهدف تحقيق رسالتها، وما إذا كانت هذه الرسالة مازالت تعد ملائمة أم لا.

23- توماس وهيلن هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ص ٣٣-٤٠.

ب) تحليل الموقف "Situation Analysis" للمناخ الداخلى، والخارجى للمنشأة:

يقوم المدير بتحليل الموقف، وتنصب هنا مهمته الأساسية فى البحث عن أربع نقاط أساسية:

- نقاط القوة (Strengths) .
- نقاط الضعف (Weaknesses) .
- الفرص (Opportunities) .
- المخاطر (Threats) .

ويحتاج المدير إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بالوضع الداخلى للمنشأة، خاصة فيما يتعلق بنقاط القوة، والضعف بها، ومن مصادر المعلومات التعرف على ما هو متوقع من أرباح، وخسائر، وتحليل العلاقات، ودرجة الروح المعنوية للعاملين، والميزانية. ويساعد التعايش مع أحوال المنشأة، والتحدث مع المديرين الآخرين، وملاحظة سير العمل على ما بها للتعرف على نقاط القوة والضعف بها.

أما عن المعلومات الخارجية فيما يتعلق بالفرص والمخاطر، فإنه يمكن جمعها من خلال المعلومات الواردة فى التقارير الحكومية، والمجلات والاجتماعات المهنية، والمستشارين، والعملاء، والممولين.

وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يمكن الاستعانة بالمستشارين للتعرف على نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص، والمخاطر بالنسبة للمنشأة.

** تحديد نقاط القوة، والضعف :

تتمثل نقاط القوة فى العوامل التى تعمل المنشأة على بناءها للوصول إلى تحقيق أهدافها، أم نقاط الضعف، فهى تمثل عائقا للأداء، ولذلك يجب إزالتها .

وهناك عدة نقاط يجب على الإستراتيجى عند تحليل المناخ الداخلى، والخارجى للمنشأة أن يتعرض إليها، ويتمثل أهمها فيما يلى :

- القدرات التنظيمية، والإدارية .

- عوامل التسويق، مثال قنوات التوزيع، وحصة المشاركة فى السوق، وسمعة الخدمة، ورضاء العملاء.

- عوامل الإنتاج، مثال، كفاءة التصنيع، والعمر الافتراضى للأجهزة والمعدات، والرقابة على الجودة .

- عوامل بحثية، مثال، قدرات البحث والتنمية، وتطوير المنتجات الجديدة، والقدرة على الابتكار التكنولوجى .

- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية، مثال، كفاءة، ومهارة، وذكاء، ومدى رضاء العاملين، ومعدلات ترك العمل، وأحوال النقابة .

- عوامل مالية، مثال، هامش الربح، وإعادة الاستثمار، ومعدل المديونية .

** تحديد الفرص، والمخاطر :

فى مجال التقدير للمناخ الخارجى، يجب على الإستراتيجى أيضا أن ينظر إلى عدة عوامل، التى يمكن أن تمنع المنشأة من تحقيق أهدافها، ومن أهمها:

- المنافسون الجدد .

- المنتجات البديلة .

- التغير فى إستراتيجيات المنافسين الأساسين.
- اتجاهات العملاء، وسلوكهم الإستهلاكى المتوقع.
- معاملات الموردين.
- إصدار أو إلغاء لوائح حكومية جيدة.
- التكنولوجيا الجديدة.
- التغيرات فى الاقتصاد.

٣) إعادة التقدير لرسالة، وأهداف المنشأة:

قد تؤدى عملية التعرف على نقاط القوة، والضعف، والفرص والمخاطر، إلى إعادة صياغة رسالة المنشأة، وأهدافها، وإستراتيجياتها، أو وضع رسالة وأهداف جديدة.

٤) وضع إستراتيجيات لتحقيق الأهداف:

عند تغير صياغة، أو وضع رسالة، وأهداف جديدة للمنشأة، فإنه يكون هناك حاجة لوضع إستراتيجيات جديدة تلائم ما تريده المنشأة لتحقيقه فى ظل رسالتها، وأهدافها المعدلة أو الجديدة.

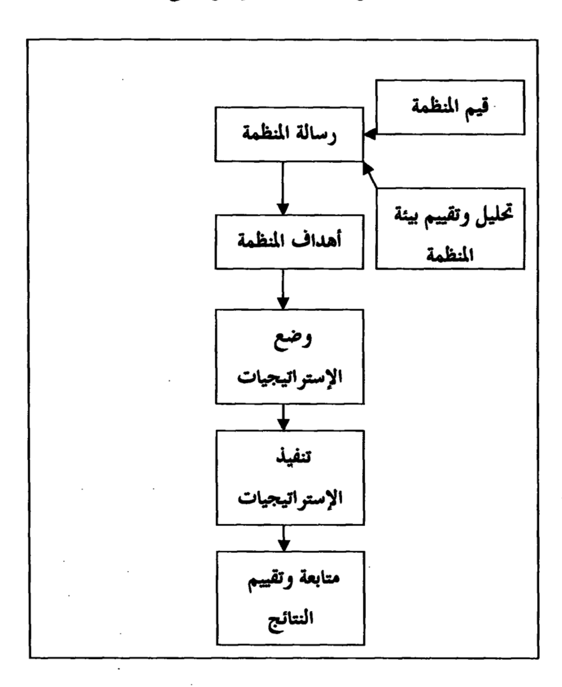
٥) تنفيذ الإستراتيجيات:

وعند وضع الإستراتيجيات يأتى الوقت لتنفيذها، من خلال مجموعة من الأنشطة التى تبغى تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.

٦) متابعة، وتقييم النتائج:

ويتم متابعة تنفيذ الإستراتيجيات من خلال التعرف على النتائج المترتبة على الإجراءات التنفيذية للإستراتيجيات، وإحداث التغيرات اللازمة فى حالة الحاجة إلى ذلك.

خطوات التخطيط الإستراتيجى



الفصل الثالث

التخطيط الإستراتيجى في مجال تنمية الموارد البشرية فى المؤسسات الشرطية



يهدف هذا الفصل إلي تقديم القارئ لمجموعة من الموضوعات الهامة علي النحو التالى:

- تقديم نموذج لتحليل موقف المؤسسة (المؤسسة الشرطية).
- التخطيط الإستراتيجى بالمؤسسات الشرطية.
- تخطـــيط الموارد البشرية بالمؤسسات الشرطية، بما يتضمنه ذلـــك مـــن تحليل الوظائف، وتحديد الرصيد القائم من المـــوارد البشرية، وتوقع الوضع الأمثل للموارد البشرية بالمؤسســـات الشـــرطية، والقـــيام بالطلـــب والتوظيف والتدريب والتنمية فى ضوء ذلك.
- عـــرض نمـــوذج لمؤسســـة التدريـــب والتنمية فى المجال الشرطى.

التخطيط الإستراتيجى في مجال تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الشرطية

يعتـــبر العنصـــر البشرى هو محور ارتكاز العملية الإدارية، حيث إنه العنصر القـــادر على التصور، والتحديث، والخلق، والابتكار، والتصور، والتنفيذ، والمتابعة، والتقويم.(٢٤)

ومن الحقائق المعروفة، أنه دون التصميم، والمعرفة، والدافعية للأفراد لا يمكن لأفضـــل الخطـــط أن تأتى بالثمار المرجوة منها، كما أنه من المشاهد أن المؤسسات العالمـــية فى ظل منافستها العالمية تتجه إلى اختيار أفضل العناصر البشرية المتاحة على مستوى العالم.(٢٥)

ويعتـــبر تعظـــيم الطاقات البشرية للسكان فى المجتمع، واستغلالها بكفاءة فى كافـــة نواحى النشاط الاجتماعى، والاقتصادى تمثل الهدف النهائى فى تنمية الموارد البشرية باعتبارها المحور الأساسى للتنمية.(٢٦)

وهذا ما يدعو المؤسسات الإدارية بصفة عامة، والشرطية بصفة خاصة، إلى ضرورة تنمية الطاقات البشرية، وتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة لتوظيفها نحو رفع مستوى الأداء.

---

24 _ Warren R. Plunkett and F. Attner, page 303.

25_ أنـــو علـــول، نحـــو دليل فعال للتنمية البشرية العربية (من المنظور الإحصائى)، ندوة "التنمية البشرية في عصر المعلومات فى العالم العـــربى "ضـــمن فعاليات المؤتمر الدولى الواحد والعشرين للإحصاء وعلوم الحاسب وتطبيقاتها، المركز الديموجرافى بالقاهرة، ١١ أبريل ١٩٩٦م، ص ١٤.

26 _ Mark H, Moor and Darrel W. Stephens, Beyond Command and Control: the Strategic Management of Police Departments, Police Executive Research Fourm, Washington DC, 1991, page 80.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع، فإنه سوف ينصب الحديث على معالجة موضوع "التخطـيط الإسـتراتيجى للوفاء بالاحتياجات البشرية للمؤسسة الشرطية" كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة لرفع مستوى الأداء.

ويتطلـب التخطيط للوفاء بالاحتياجات من العاملين فى المؤسسات الشرطية مـن المديـرين الـتعرف على خطط مؤسساتهم الإستراتيجية، و ما هو موجود من العـاملين بهـا، ثم دراسـة الوظائف الموجودة، ويراجعون الاحتياجات السابقة من العـاملين، ومـا مـن موجـود حالـيا منهم، وما المتوقع احتياجه فى ضوء الخطة الإسـتراتيجية للمؤسسـة الشـرطية، حتى يمكن وضع التصور الملائم لها من القوة البشرية.(٢٧)

تحليل موقف المؤسسة الشرطية:

تـبدأ دراسـة وضـع المؤسسة الشرطية من خلال تحليل موقفها بعنصرية الخـارجى، والداخـلى، لصياغة رسالتها، ووضع أهدافها، وخططها الإستراتيجية بمستوياتها المختلفة.

وفى إطـار تحليل المناخ الخارجى للمؤسسة الشرطية، بما يتضمنه من فرص، ومخاطر، وتحليل مناخها الداخلى، بما يحتويه من نقاط قوة، وضعف، فإنه تتاح الفرصة لـلمقارنة بين الوضع الحالى للمؤسسة الشرطية، والوضع الذى يترتب على تغير البيئة الخارجية، والداخلية لها، فإذا ما وجد فارق بينها، فإنه فى هذه الحالة تكون المؤسسة الشـرطية فى احتياج إلى التحرك لوضع جديد، وإلا سوف يكون هناك فارق سلبى

27- دكتور عبد الكريم أبو الفتوح درويش، الإدارة الاستراتيجية للمنشآت الإنتاجية "الجزء الأول"، مرجع سابق، ص ٤٥٧-٤٥٨.

يمكـــن اســـتغلاله مـــن قـــبل مرتكبى الجرائم، وهذا ما يدعو إلى الأخذ بالتخطيط الإستراتيجى لإزالة هذا الفارق.

فعلى سبيل المثال، تنتشر فى كثير من الأماكن على المستوى العالمى، ظاهرتان عـــلى قدر كبير من الخطورة، ومرتبطتين بالتقدم المعلوماتى، وتكنولوجيا الإتصالات الـــذى يشهده هذا العصر، وهما ظاهرة التزوير، والاستخدام غير المشروع لبطاقات الدفـــع الألكـــترونى، وظاهـــرة غسيل الأموال المتحصلة من الجرائم، خاصة جرائم المخدرات، التى يتم قدر كبير منها باستخدام الشبكات الألكترونية للتحويل النقدى على المستوى العالمى.(٢٨)،(٢٩)

وهـــذا يتطلـــب إنشـــاء مراكز بحوث، ودراسات لمنع الجريمة بالمؤسسات الشرطية، وتدعيم ما هو موجود منها بالكوادر البشرية القادرة على التحليل العلمى، لزيادة قدرتها على التعرف على مناخها الخارجى، والداخلى، للمساعدة على الكشف عن مشكلات المجتمع، وعلاقاتها بما هو موجود من مؤشرات، مع تعظيم القدرة على التنـــبؤ بأشـــكال المشـــكلات، والأزمات الأمنية المستقبلية، بغرض العمل على منع حدوثهـــا، أو على الأقل مواجهتها، وهى فى مراحل تكوينها الأولى، لأن ذلك يزيد مـــن فرص النجاح فى القضاء عليها، كما يقلل بصورة كبيرة من تكاليف مواجهتها،

28- عمـــيد محمـــد عبد الطليف فرج، تجريم عمليات غسيل الأموال "فى مصر والأنظمة المقارنة"، مجلة مركز بحوث الشرطة، (دورية محكمة)، القاهرة، العدد الثالث عشر، يناير ١٩٩٩م، ص ٢٣٧-٢٧٨.

29- لـــواء دكـــتور حـــافظ الرهوان، طبيعة بطاقات الدفع الإلكترونى كوسيط فى المبادلات، المخاطر وأهم سبل المواجهة، مجلة مركز البحوث، (دورية محكمة)، القاهرة، العدد السادس عشر،يوليو ١٩٩٩م، ص ٨٣-١١٢.

ويعطـــى الأجهـــزة الأمنـــية القدرة على المبادرة، وعدم الاعتماد على أسلوب رد الفعل.(٣٠)

ثانيا- التخطيط الإستراتيجى بالمؤسسات الشرطية الوطنية:

يســـاعد التخطيط الإستراتيجى القائمين على المؤسسة الشرطية على تحديد موضـــعها بالنسبة للبيئة المحلية، ومايحيط بها من بيئتين أقليمية، ودولية، بمعنى التعرف على المتغيرات التى تشهدها هذه البيئات الثلاث، والإجابة عما إذا كان متوافرا لدى المؤسسة الشرطية يلائم، ويساير، ويفوق آثار تلك المتغيرات أم لا.(٣١)

ولتطبـــيق التخطيط الإستراتيجى فى مجال الموارد البشرية للمؤسسة الأمنية، فإنه يجب الربط بين أهدافها، والقدرات البشرية المتاحة لها، وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة، لتحليل الوظائف، وتحديد متطلباتها، والرصيد القائم من الموارد البشرية، والمتوقع طلبه منها، وكيفية الوفاء به، كما هو موضح بالشكل رقم (٣).

١) تحليل الوظائف:

قبل تحديد المخطط الشرطى للاحتياج من العاملين الجدد لمؤسسته، فإنه يجب عليه القيام بعملية تحليل لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، وهو ما يتضمن الخطوات التالية:

-إعداد وصف لكل الواجبات والمهارات التى تتطلبها كل وظيفة.

-مقارنـــة تفصيلات الوظائف للتأكد من عدم تكرار الوظائف، وهو ما يزيد من فعالية، وكفاءة العمل بالمؤسسة.

30- دكتور عبد الكريم أبو الفتوح درويش، اتجاهات الجريمة وتنمية القدرات البحثية، مجلة مركز بحوث الشرطة (دورية محكمة)، القاهرة، العدد السادس عشر، يوليو ١٩٩٩م، ص ٣٦٤-٣٦٥.

31-دكتور عبد الكريم أبو الفتوح درويش، الإدارة الاستراتيجية للمنشآت الإنتاجية "الجزء الأول"، مرجع سابق، ص ٤٥٧-٤٥٨.

-إعداد دراسة متعمقة عن تحليل الوظائف، وهنا من الممكن الإستعانة بالخبراء فى هذا المجال للقيام بما يلى:

*ملاحظة القائم بالوظيفة أثناء ممارسة مهامه.

*مـــراجعة الإجابة على استمارات استطلاع الرأى عن كل وظيفة لكل من القائم بالوظيفة، والمشرف عليه.

*إجراء مقابلة مع كل منهما بشأن أعمال الوظيفة.

*تكوين لجنة لتحليل، ومراجعة، وتلخيص النتائج المتحصلة من الخطوات السابقة.

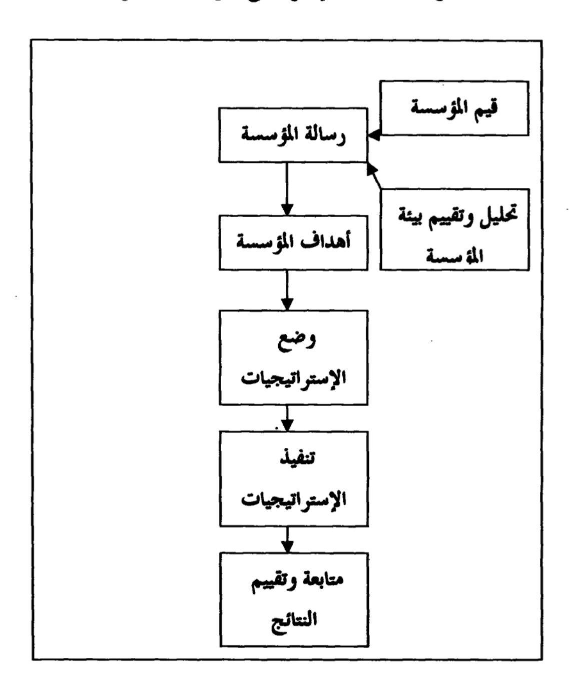
ويقـــوم محلـــل الوظـــائف بـــإعداد أمرين هما، توصيف الوظائف، وتحديد متطلـــباتها، ويتضـــمن توصيف الوظائف مسمى الوظيفة، والغرض منها، والأنشطة الرئيســـية التى يقوم بها شاغلها، ومستويات السلطة الأدنى، والأعلى لها، والأدوات، والمـــواد التى يستعملها القائم بالوظيفة، والمتطلبات الجسمانية، والظروف التى تتعلق بالوظـــيفة، وتتضـــمن متطلـــبات الوظيفة الجوانب المتعلقة بشاغر الوظيفة: التعليم، والخـــبرة، والمهـــارات، والتدريب، والمعرفة، وهى كلها متطلبات لضمان النجاح فى أدائها.(٣٢)

ويجـــب عند القيام بعملية مراجعة توصيف الوظائف بصفة دورية التأكد من أنهـــا تعـــبر عن الوظائف محل التوصيف، مع التأكد من إنشاء الوظائف التى تواكب التغـــيير فى الواجبات، والأسس المعرفية، والتكنولوجيا الجديدة المرتبطة بكافة مجالات العمل، كما أنه يجب التأكد من وضع وصف، وتحديد متطلبات الوظائف الجديدة.

---

32 _ Warren R. Plunkett and F. Attner, ibid, page 304.

خطوات التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الشرطية



أ) وصف الوظيفة:

تتضمن عملية وصف الوظيفة العناصر التالية:

- التعريف بالوظيفة:

* مسمى الوظيفة.
* الإدارة التابعة لها الوظيفة.
* تاريخ بداية شغل الوظيفة.

- الغرض من الوظيفة:

- إطار الوظيفة:

* الإطار الداخلى داخل القسم، أو الإدارة داخل المؤسسة الشرطية.
* الإطار الداخلى مع جميع إدارات المؤسسة الشرطية.
* الإطار الخارجى مع المؤسسات الأخرى.

- الواجبات:

- علاقات السلطة:

* الإشراف.
* إحاطة الرؤساء.

- الأدوات، والمواد المستخدمة فى أداء الوظيفة.

- ظروف العمل، ومناخه.

- مهام أخرى.

ب) متطلبات الوظيفة:

تتمثل متطلبات الوظيفة فى مجموعة العناصر التالية:

- التعريف بالوظيفة:

* بمسمى الوظيفة.

* بمكان الوظيفة.

* بتاريخ بداية الوظيفة.

- التعليم:

- الخبرة:

- المهارات:

* كمهــارات خاصة فى الرماية، والدفاع عن النفس، وتحدث بعض اللغات الأجنبية، واستخدام الحاسب الآلى، ألخ.

- متطلبات خاصة:

* تقبل العمل فى جميع الأوقات طبقا لطبيعة الوظيفة.

- الخصائص السلوكية:

* كــالقدرة على التعرف على المشكلات، وحلها، وإحاطة الرؤساء بها.

* القــدرة عــلى الاتصال الفاعل مع الآخرين، والعمل ضمن فريق العمل المختص.

(2) تحديد الرصيد القائم من الموارد البشرية "The Human Resource Inventory":

يقدم الرصيد القائم من الموارد البشرية المعلومات عن الوضع الحالى للعاملين بالمؤسسة الشرطية، ويتكون الرصيد من مجموع المهارات، والقدرات، والاهتمامات،

والتدريب، والخبرة، والمؤهلات لكل عنصر من العناصر البشرية القائمة بالعمل. ويعطى هذا الرصيد المعلومات للقائد الشرطى عن المؤهلات، ومدة العمل، والمسئوليات، والخبرات، والمستقبل الوظيفى لكل العاملين فى المؤسسة الأمنية.

ويراعى تحديث تلك المعلومات بصفة دورية لكى تعكس الوضع الحقيقى للموارد البشرية المتاحة فى المؤسسة، فعلى سبيل المثال، يلزم أن تتضمن تلك البيانات عدد سنوات الخدمة، وتقييم الوضع من حيث القدرة، أو عدم القدرة على تولى مناصب أعلى، مع تحديد المستوى العام بالنسبة للأداء (متميز، أكثر من المتوسط، فى المتوسط)، والقدرة على التنمية الذاتية.

(3) توقع الوضع الأمثل للموارد البشرية Human Resource Forecasting:

عند الإعداد لتوقع الوضع الأمثل للموارد البشرية للمؤسسة الشرطية، يضع المدير نصب عينيه الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الأمنية، لتحديد إتجاه المؤسسة، واحتياجاتها البشرية، فعلى سبيل المثال، عندما تهدف الخطة طويلة الأجل إلى الاحتفاظ بالمستوى الموجود من الموارد البشرية، فاذلك يعنى العمل على تعويض من يترك الخدمة. أما إذا رأت المؤسسة الأمنية أن التوسع فى المشروعات الاستثمارية، والمجتمعات العمرانية الجديدة، ومعدل الزيادة السكانية يحتاج إلى التوسع فى تقديم الخدمات الأمنية بمقدار نسبة محددة، مثل ١٠% أو ٥% فى المائة كل عام، فإن هذا يعنى الاحتياج إلى تعويض من يترك الخدمة بالإضافة إلى التوسع فى العدد بما يفى المتطلبات الأمنية للزيادة السكانية.

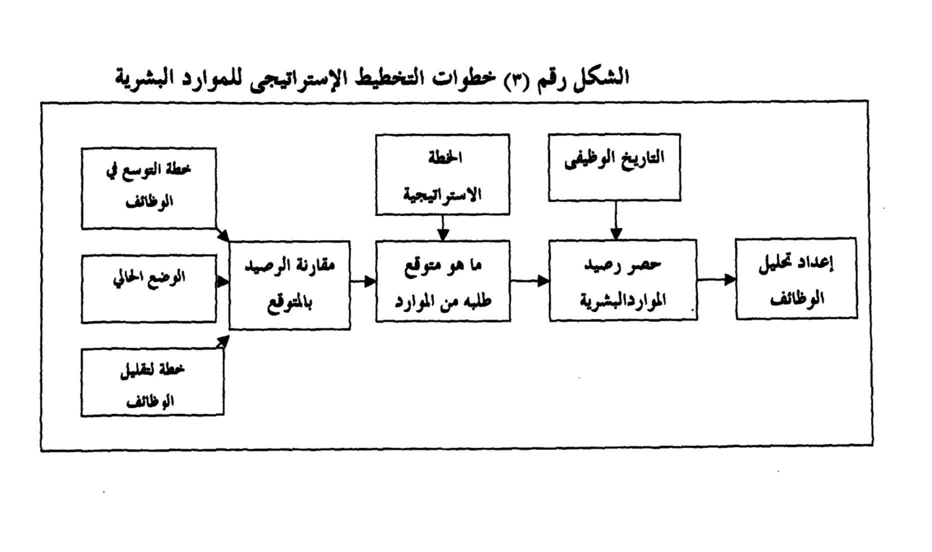
وإذا نظرنا إلى أن الطلاب الجدد بالمعاهد والكليات الشرطية يحتاجون إلى فترات زمنية مختلفة للتخرج، والالتحاق بقوة العمل، فإن هذا يعنى أن توضع خطط

تعليمية، وتدريبية للوفاء بالاحتياجات البشرية للمؤسسة الشرطية، بالإضافة إلى عدد سـنوات التعليم، والتدريب، ومع إضافة سنة أخرى كل عام لتعويض الدفعات التى يـتم تسـلمها للعمل، وبالتالى تتماشى الخطط التعليمية، والتدريبية مع الاحتياجات الفعلية للمؤسسة الشرطية.

(4) مقارنة الرصيد بما هو متوقع احتياجه من الموارد البشرية:

بمقارنـة الرصيد الحالى من الموارد البشرية، بما هو متوقع الاحتياج إليه لأداء الخدمـات الأمنـية، فى ظل الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الشرطية، فإنه يتم وضع إسـتراتيجية الموارد البشرية لها، ومع الأخذ فى الاعتبار أنه عندما يكون الأفراد غير مؤهلين لشغل بعض الوظائف الشاغرة، فإنه يجب فى هذه الحالة، إعداد برامج تدريبية لهم لتأهيلهم للقيام بتلك الوظائف على المستوى المستهدف.

الشكل رقم (٣) خطوات التخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية



(٥) طلب الوظائف، والاختيار، والتعريف بالوظائف:

عـــند الانتهاء من إعداد قائمة بما هو متوقع طلبه من العاملين الجدد، وقائمة ثانـــية بالرصـــيد الحالى للعاملين، بالإضافة إلى قائمة ثالثة بوصف الوظائف، وأخرى رابعة بمتطلباتها، فيمكن للمدير أن يبدأ خطوات طلب العاملين الجدد.

أ) طلب العاملين الجدد:

وهـــنا يـــأخذ فى الاعتبار مجموعة من الوسائل التى تساهم بفعالية فى طلب العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية، ومنها:

- الإعلان من خلال وسائل الإعلام.
- بالنســـبة للموظفين المدنيين، يمكن سؤال العاملين الحاليين عن ترشيح بعض أصـــدقائهم الأكفاء (يؤخذ فى الاعتبار من يرشح من الأفراد الأكفاء، ويقع عليهم الاختيار بالفعل، لاعتبار ذلك من النقاط الإيجابية له).
- الاستعانة بالمكاتب المتخصصة لتعيين عاملين أكفاء.
- إتاحة الفرصة لطلبة الجامعات للقيام بتدريبهم العملى فى بعض مواقع العمل، وهو الأمر الذى قد يكشف عن أشخاص يتوسم فيهم تأهلهم للالتحاق بالعمل عند تخـــرجهم، لأن فرصـــة التدريـــب العملى تكشف عن مهارات أداء العمل الفعلية، بالإضافة إلى الكشف عن الاتجاهات، والميل إلى العمل الجماعى، وغيرها من الصفات التى لاتظهر إلا بممارسة العمل.

ب) عملية الاختيار:

تتمـــثل عملـــية الاختيار فى تحديد الأشخاص الذين تتوافر فيهم المؤهلات اللازمـــة للقـــيام بالوظيفة، وهو ما يعنى فى نفس الوقت استبعاد العناصر غير المؤهلة للقيام بالوظيفة.

وتشمل عملية الاختيار مجموعة من الخطوات على النحو التالى:

- استيفاء استمارة معلومات الموظف:
- فحص معلومات المتقدم لطلب الوظيفة.
- إجراء مقابلة مبدئية.
- الاختبار.
- إجراء مقابلة مطولة.
- الاختبار الجسمانى.
- التوظيف.
- التعريف بزملاء، ومكان، وطبيعة العمل.

(٦) التدريب والتنمية:

يقــدم التعلــيم المعلومات الأساسية، والمعارف التى تمكن من الألمام بطبيعة العمل، ويضيف التدريب المهارات اللازمة للقيام بالعمل فى الوقت الحالى، والمستقبل القريب، أما التنمية فتعتمد على التدريب للمهارات المستقبلية. وكلا العمليتين يشمل الاتجاهات، والمعرفة، والمهارات التى يحتاجها الفرد. (٣٣)

أ) متطلبات نجاح التدريب والتنمية:

يحتاج النجاح فى التدريب، والتنمية إلى مجموعة من المتطلبات التى تتمثل فيما يلى:

- على مصممى البرامج التدريبية إجراء تحليل لتحديد الاحتياجات التدريبية.

33– دكــتور عــبد اللطــيف المنيدى، تنمية القوى البشرية فى مصر، ندوة "التنمية البشرية في عصر المعلومات فى العالم العربى "ضمن فعاليات المؤتمر الدولى الواحد والعشرين للإحصاء وعلوم الحاسب وتطبيقاتها، المركز الديموجرافى بالقاهرة، ١١ أبريل ١٩٩٦م، ص ٤.

- يجب على منفذى البرامج التدريبية أن يكونوا على معرفة بكيفية التدريس، والتدريب، وكيفية التعلم، وما الاحتياجات التى يجب أن يتعلمها الأفراد.

- أن تتوافر الرغبة فى التدريب من قبل كل المشاركين فى العملية التدريبية، المدربين، والمطورين، والمتدربين.

- الاقتناع بالتدريب من قبل المسئولين عن الإدارة.

ب) أهداف لتدريب:

يهدف التدريب إلى تحقيق خمسة أهداف أساسية، هى:

- زيادة المعارف، والمهارات.
- زيادة الحافز على تحقيق النجاح.
- تحسين فرصة التنمية.
- رفع القدرة على الإنجاز، والشعور بالثقة بالأداء، والفخر به.
- زيادة الإنتاجية كيفيا، وكميا.
- تحسين القدرة على التعامل مع الآخرين، والعمل ضمن فريق العمل.
- تقبل التغيير، والمواكبة معه (التغيير فى طرق العمل، فى التكنولوجيا المستخدمة، والمهام).

ج) أساليب التدريب:

ومن الأساليب التدريبية المتبعة لاكتساب المعارف، والمهارات، وتحقيق التنمية المستمرة، ما يلى:

- التدريب أثناء العمل.(٣٤)

---

34 - Mark H. Moor and Darrel W. Stephens, ibid, page 85.

- التدريـــب المعـــتمد على الحاسب الآلى، وخاصة التدريب من خلال الشبكات الإلكترونية.(٣٥)

- استخدام أسلوب المحاكاة.(٣٦)،(٣٧)

- تغـــيير المراكـــز الوظـــيفة بصورة دورية بغرض تعلم القيام بالوظائف المختلفة، والتعرف على أهمية كل الوظائف، وتكامل العمل.

وبغض النظر عن أساليب التدريب المستخدمة، فإن التدريب يجب أن يكون واقعـــيا، أى يرتـــبط بما هو قائم فى الواقع العملى، وبالتالى يجب أن يصبح المتدرب جاهـــزا لتطبـــيق ما تدرب عليه عند الانتهاء من التدريب، وهذا ما يدعو إلى مراقبة العملـــية التدريبية بخطواتها المختلفة للتأكد من أن المتدرب يلم بما يتدرب عليه خلال مراحل التدريب المتعددة.

د) أهداف التنمية:

يقصـــد بالتنمـــية إعداد الفرد لمواجهة التحديات الجديدة، سواء فى الوظيفة الحالـــية، أو عـــند انـــتقاله إلى وظيفة أخرى، ويعد الفارق الجوهرى بين التدريب، والتنمـــية أن التدريب شيء ينصب على كيفية القيام بالعمل، والاحتفاظ به، ولكن التنمـــية تمـــتد إلى ما وراء ذلك، حيث قد يصبو الفرد إلى تأهيل نفسة للقيام بأدوار أخرى، مثل الانتقال إلى مرحلة الإشراف، وتولى المناصب الإدارية العليا، وما يعتمد بصورة أكثر على التعليم، والتدريب الذاتى، والرغبة فى التطور، والتقدم المستمرين.

35_ دكـــتور عبد الكريم أبو الفتوح درويش، التدريب من خلال الشبكات الإلكترونية، مجلة كلية التدريب والتنمية، أكاديمية الشرطة، القاهرة، يوليو ١٩٩٩م، ص ٢٣٨-٢٧٧.

36 _ W. W. Wciss Decision Makding for First Time Managers, American Management Association, 1985, pp. 134-150.

37 _ F. J. Gould et al, Quantative Concepts for Management, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, p. 674.

٥) أساليب التنمية:

ومن الأساليب المتبعة فى التنمية المستمرة، ما يلى:

-التغـــير الـــدورى للوظـــيفة داخل المؤسسة، مما يساعد على الإلمام بالعديد من المهارات.

-حضور حلقات النقاش، والندوات، والمؤتمرات، لمواكبة كل ما هو جديد.

الاشتراك فى الجمعيات المهنية، لتبادل المعلومات، والخبرات، وأساليب العمل.

-دفع تكلفة البرامج التعليمية الخارجية من قبل جهة العمل.

-التشـــجيع عـــلى المشـــاركة مع الجهات الأخرى التى تعمل فى الواقع العملى، والميدانى، لاكتساب المهارات، والخبرات العملية.

- المشاركة فى الأعمال القومية لخلق الفرصة للتعامل مع الأفراد المتميزين سواء مـــن داخـــل المؤسسة الشرطية، وغيرها من المؤسسات بالدولة، لاكتساب المهارات، والخبرات الجديدة.

٦) نموذج تطبيقى لمعهد التدريب والتنمية فى المجال الشرطى:

الغرض:

يتمثل غرض معهد العلوم الإدارية والأمنية في تدريب الضباط والعاملين المدنيين بقوة الشرطة.

الرؤية:

تماشيا مع رؤية المؤسسة الأمنية فإن رؤية المعهد تتمثل في دعم قوات الشرطة لتصبح الشـــرطة قادرة علي حفظ الأمن، وتوفير الاستقرار اللازمين لتحقيق الأمان، وحماية الممتلكات، وتوفير المناخ الملائم للتنمية، والتقدم، والرخاء.

المهمة:

تتمثل مهمة المعهد في:

- تدريب الضباط والعاملين المدنيين في النواحى التالية:
  - التدريب الإداري والأمني،
  - التدريب النظرى والتطبيقي.

القيم:

تسود المعهد مجموعة من القيم المتمثل أهمها فيما يلي:

- تطبيق الأسس العلمية.
- الطابع التطبيقي.
- العمل الجماعي.
- الحداثة.
- الجودة.
- الابتكار.
- التفرد.
- الريادة.

أهداف المعهد:

- تقديم تدريب شامل، وفعال، ومتطور.

- توفير المناخ اللازم للتدريب طوال الحياة الوظيفية.
- جذب، وتعيين، وتدريب، وتنمية العاملين بالمعهد لأعلي درجات الجودة.
- العمـــل عـــلي تكوين وتطوير قدرة المعهد الإستراتيجية المتمثلة في مـــدي قدرته علي مواجهة المتغيرات في المناخ الأمني، بمعني القدرة علي تلبـــيه الاحتـــياجات المـــتغيرة للمناخ الأمني، بما يضمن نجاحه بصورة مستمرة، وبما يحقق الغرض من إنشاءه.

7) تقييم الأداء:

يجـــب أن يوضـــع، ويطور نظام لتقييم الأداء بصورة دورية، حيث تجمع، وتحلـــل البيانات، والمعلومات، وتستخلص النتائج، وتقارن بما هو مستهدف، ويأخذ كل ذلك فى الاعتبار عند الاختيار للوظيفة، والتدريب على أداء مهامها.

أ) أغراض تقييم الأداء:

ويهدف تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلى:

- تقييم مدى النجاح فى التدريب.
- تطوير خطة التنمية للأفراد، والمساعدة على تنميتهم الذاتية.
- تحديـــد مـــا إذا كانت سياسات العمل، كالحوافز، والمكافآت، والترقية، وتغيير الوظائف، تؤثر فى أداء العمل بالقدر المستهدف أم لا.
- التعرف على الطرق، والمهارات التى تفيد فى تطوير العمل.
- تحســـين العلاقة بين الشخص القائم بالتقييم (المشرف)، والشخص الذى يعمل معه.

- تحديـــد موقف الشخص من حيث أدائه الحالى، وما هو متوقع منه طبقا للوظيفة الـــتى يشغلها، والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها، وما يتطلبه المشرف عليه عند قيامه بأداء الوظيفة.

- إعطاء الموظف معلومات عن أدائه اليومى، بما يمنع وجود المفاجآت عند الإطلاع على تقارير الأداء فى التقارير الشهرية، والربع سنوية، والنصف سنوية، والسنوية).

ب) عناصر نظام تقييم الأداء:

يحـــتوى نظام تقييم الأداء على مجموعة من العناصر التى يسترشد من خلالها على مستوى الأداء، ومنها:

- المعـــيار (العوامـــل، والمواصفات) التى يقاس عليها أداء الموظفين، بما تتضمنه من قياس جودة العمل، والجهد المبذول لتطويره، والاتجاهات الإيجابية، وكمية الإنتاج.

- وضع نظام متدرج يسمح بتلخيص درجة إجادة العمل.

- الأســـاليب المســـتخدمة لتحديد درجة إجادة العمل، والتى تشمل نماذج التقييم المكتوبة، ورأى المسئولين.

وبالطبع، فإن اختلاف الأشخاص، والوظائف، والمؤسسات، والنظم الفرعية يـــؤدى إلى اختلاف المعيار، ونظم التدرج، وأساليب قياس الأداء، وهذا مايدعو إلى إمكانـــية تقســـيم نظـــم تقيـــيم الأداء إلى قســـمين رأســـين همـــا: تقييم ذاتى (Subjective)، وتقييم موضوعى (Objective)، حيث يسمح نظام التقييم الذاتـــى للقائم بعملية التقييم التمتع بحرية كبيرة عند التقييم، فعلى سبيل المثال يسمح له بإختيار عناصر التقييم، وتعريف كل عنصر من وجهة نظره، وتحديد كفاءة الأداء، وترتيـــبه بالنســـبة للآخـــرين. ويوضح الجدول رقم (١) نموذج لطبيعة نظام التقييم الذاتـــى، والذى يحتوى على أربعة عناصر هى: إدارة الوقت، والاتجاهات، والمعرفة

بالوظيفة، والاتصالات. ويتدرج تقييم تلك العناصر من خلال الاختيار بين الدرجات التالية:

- امتياز.
- جيد.
- متوسط.
- ضعيف.

وهـــنا يلاحـــظ أنه لا يوجد إلا معنى واحد لتلك الدرجات، ولا معيار أو معـــايير ثابـــتة لتحديد معناها، وما قد يؤدى إلى اختلاف تعريفها من فرد إلى آخر، وبالإضـــافة إلى أن القائم بالتقييم قد يبنى رأيه عن شخص محدد من خلال الانطباع المأخوذ عنه، وهو ما قد يؤدى إلى نتائج غير موضوعية.

جدول رقم (١)

عناصر التقييم الذاتى

العنصر	امتياز	جيد	مقبول	ضعيف
إدارة الوقت				
الاتجاهات				
المعرفة الوظيفية				
الاتصال				

وأمـــا بالنسبة لنظام التقييم الموضوعى، فإنه يهدف إلى محاولة إزالة الصفة الذاتية عن عملـــية التقيـــيم، من خلال الأخذ بالمعايير لتقييم الأداء، والتى توضح جيدا، وتعرض عـــلى العـــاملين قبل تطبيقها، وهو ما لايثير الخلاف الكبير عند الأخذ بها، ويوضح الجدول رقم (٢) مثال لعناصر النظام الموضوعى لتقييم الأداء.

جدول رقم (٢) عناصر التقييم الموضوعي

اعتبارات التقييم	ترتيب تدرج الأداء	ترتيب تدرج الأداء	ترتيب تدرج الأداء	ترتيب تدرج الأداء	ترتيب تدرج الأداء
التنمية الذاتية الرغبة في زيادة القدرات في مجال التخصص وفي خارج مجال التخصص	(١) ليس هناك رغبة في تعلم مهام جديدة	(٢) رغبة محدودة لتوسيع اختصاصات الوظيفة ورغبة للتنمية	(٣) رغبة لتوسيع اختصاصات الوظيفة ورغبة للتنمية	(٤) رغبة ملحة للتوسع الوظيفي والتنمية	(٥) رغبة ملحة جدا للتوسع الوظيفي والتنمية
الحضور منتظم في الحضور	غياب متكرر كثيرا	غياب متكرر	غياب في بعض الأحيان	نادر الغياب	لم يتغيب أبدا
الالتزام عدد مرات التأخر عن العمل	يتأخر عن العمل كثيرا	يتأخر عن العمل	يتأخر أحيانا	نادر التأخر عن العمل	لا يتأخر أبدا
تخطيط العمل القدرة علي تخطيط العمل، تنظيمه لتحقيق تعظيم الكفاءة	غير منتظم ليس قادرا علي تنظيم حجم العمل	قدرة مقبولة لتنظيم العمل ولكنه لا يقابل التغيرات بكفاءة	كفء في الأوقات العادية ولديه القدرة ترتيب الأولويات	ماهر في القيام بواجبات الوظيفة ومواجهة الطوارئ	كفاءة غير عادية حفظ الأولويات بترتيب ملائم

ونخلــص مـــن العرض السابق إلى أن المؤسسة الشرطية يمكن لها أن تضع إستراتيجية فرعـــية (Sub-strategy) لمواردهـــا البشـــرية، فى ضوء إستراتيجيتها العامة (Overall Strategy)، عـــلى أن تكون تلك الإستراتيجية الفرعية مبنية على أســـس علمية، وعملية لتفى باحتياجاتها، وما يتطلب أن تحتوى على مجموعة متكاملة من العناصر المتمثلة فى تحديد الاحتياجات، فى ضوء تحقيق الأهداف المرجوة، ثم وضع نظام تعليمى، وتدريبى، وتنموى للارتقاء بالعنصر البشرى، وهو ما يمكن أن تتحقق من خلال الأخذ بالتوصيات، التالية:

- وضـــع أهـــداف المؤسســـة الشرطية بصورة علمية من خلال تحليل المناخ الداخلى، والخارجى لها.
- اختـــيار، وتدريـــب، وتنمـــية العناصر القادرة على التحليل، والاستنتاج، وصياغة الأهداف، واقتراح طرق تحقيقها.
- الاهـــتمام بالعنصر البشرى لأنه بمثابة المورد الحيوى لتطوير العملية الإدارية، وذلـــك، مـــن حيث الاختيار، والتأهيل، والتنمية المستمرة، والمساعدة على التنمية الذاتية.
- تطوير النماذج الموضوعية لتقييم الأداء بصورة مستمرة، بما يساهم فى زيادة فعاليته.
- استخدام الأساليب الحديثة فى التدريب، مثل، المحاكاة، والتدريب من خلال الشبكات الإلكترونية، وتقييم مردودها التدريبى.
- تكويـــن فـــريق عمـــل متكامل لوضع سيناريوهات نماذج المحاكاة للواقع العمـــلى، فى المجالات المختلفة، مع استخدام التكنولوجيا الحديثة التى تعتمد على الوسائط المتعددة (Multimedia).

- وضـــع نمـــاذج لوصـــف الوظـــائف وصـــفاً محدداً، مما يساعد على عدم تشابهها، وبالتالى رفع كفاءة المؤسسة الشرطية.
- وضع نماذج لمتطلبات الوظائف فى ضوء التوصيف الكامل لها.
- يمكن الأخذ بمتطلبات الوظيفة، أثناء الاختيار للتعليم، و التدريب الشرطى، فعـــلى ســـبيل المثال، قد يأخذ فى الإعتبار بعض درجات المواد، التى يحتاجها العمل الشرطى (اللغات الأجنبية، والقدرة على إعداد برامج الحاسب الآلى).
- إعـــداد دورات تدريبية فى مجال تحليل الإجرام (Crime Analysis)، لتوظيف أساليب التحليل المتقدمة بواسطة الحاسب الآلى.
- استخدام تطبيقات الحاسب فى مجال تحليل الإجرام المنظم، والتعريف بهياكلة التنظيمية، وأنشطته المختلفة.
- التدريـــب عـــلى الـــربط بين نظم المعلومات الجغرافية(GIS)، والخصائص الديموجرافية، ومنع الجريمة.
- التدريـــب عـــلى توظـــيف الطـــرق الكمـــية لإتخاذ القرارات فى المجالات الشرطى.

القسم الثانى
الإطار التطبيقى



يهــدف هــذا القسم إلي تعريف القارئ بمجموعة من النقاط الحيوية علي النحو التالى:

- مــثال لــنموذج التخطيط الإستراتيجى لعوامل النجاح الحيوية لإدارات البحوث والتطوير والتخطيط والمتابعة.
- عــرض بعض النماذج التطبيقية فى مجال التخطيط الإستراتيجى للمؤسسات على مستوى العالم.



الفصل الأول

مثال لنموذج التخطيط الإستراتيجى لعوامل النجاح الحيوية لإدارات البحوث والتطوير والتخطيط والمتابعة

يهدف هذا الفصل إلي تقديم القارئ صورة من الواقع العملى من خلال عرض لنموذج التخطيط الإستراتيجى لأهم عوامل النجاح بالمؤسسات (عوامـــل الـــنجاح الحيوية أو الحرجة) فى مجال عمل إدارات البحوث والتطوير والتخطيط والمتابعة.



مثال لنموذج التخطيط الإستراتيجى لعوامل النجاح الحيوية لإدارات البحوث والتطوير والتخطيط والمتابعة

يعتمد دفع عجلة عمل المؤسسة بصورة جوهرية علي كيفية الاقتراب من العناصر، أو العوامل الحيوية للنجاح، وهو الأمر الذى يعنى أهمية تفهم تلك العوامل وإعطائها الانتباه التام؛ لأن ذلك الطريق الأكيد لإضافة القوة للجهود الهادفة إلي قفزة البداية تجاه مستوى جديد من الأداء، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال مجموعة من الخطوات علي النحو التالي:

الخطوة الأولي: تحديد العناصر الحيوية اللازمة لنجاح المؤسسة أو الإدارة:

تتمثل الخطوة الأولي في تحديد مجموعة العوامل الخاصة بتحقيق النجاح، ويجب أن يأتي تفكيرنا بصورة متعمقة، وواسعة.

العوامل:

- القيادة.
- الأهداف الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.
- المفاهيم والمبادئ والمعتقدات.
- الرسالة والغرض.
- الموارد البشرية (مبتكرون، توجههم نحو العمل الجماعي، محفزون، لديهم التصميم التام علي إنجاز العمل ....).
- تطوير الرصيد الفكري (بنك الأفكار، والمعلومات التراكمي).
- التدريب والتنمية.

- المسـئولية الفـردية (الشـعور بأهمية العمل وإنجازه في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة).
- فـريق العمـل التنفيذي (فريق قادر علي نقل الأفكار إلي الواقع خاصة الأفكار البتكرة).
- التكنولوجيا والمعدات (الأحدث، الأسرع، الأجود).
- الهـيكل التنظيمي (الذي يحقق الفعالية والكفاءة، من حيث إنجاز العمل، وسرعته، وجودة).
- الإصـدارات (الحداثـة، الجـودة، التمـيز، تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية).
- رضـاء العملاء (ليس فقط العمل علي تلبية احتياجات العملاء بل تخطي توقعاتهم).
- تطويـر الإصـدارات (الـتطوير المستمر للإصدارات، سواء من حيث الإضافة، أو التحسين فيما هو موجود).
- الجودة (جودة التفصيلات، وتبنى أحسن الممارسات).

يجب العمل علي اختبار تلك العوامل من خلال تصور الآثار التي يمكن أن يترتب علي نقصانها، أو فقدانها، بالإضافة للعمل بصورة عكسية من خلال وضع تصور للآثار التي يمكن أن تترتب علي وجود تلك العوامل، وزيادتها.

الخطوة الثانية: وضع المقاييس:

في هذه الخطوة توضع مقاييس لقياس درجة النجاح فى إقتناء العناصر الحيوية للنجاح، مع الوضع فى الاعتبار أن كل شئ قابل للقياس ولكن المهم أن ننجح فى وضع النظام اللازم لقياسه، فعلي سبيل المثال،

- إخراج الصادرات في أوقاتها.

- إخراج الصادرات بالجودة المطلوبة.

- حصر عدد الأفكار التي تم تبنيها بواسطة الإدارة وتم الأخذ بها وتطبيقها في الواقع العملي.

الخطوة الثالثة: وضع القاعدة التي سوف يتم الانطلاق منها:

في تلك الخطوة سوف نأخذ بما تم قياسه من عوامل النجاح الحيوية بوضعه الأولي الذي تم البدء به، ثم بعد فترة يتم القياس مرة أخرى لمعرفة ما تم تحقيقه وما إذا كان يحقق مستويات مخطط لها أم لا، فعلي سبيل المثال، يتم إخراج الإصدار الربع سنوى لأربع في أوقاتها أم لا، وهل تم إخراجها بالجودة المطلوبة أم لا (يمكن وضع استبيان للرأي، حول مدى رضاء العملاء عن مستوى إصدارات المركز).

الخطوة الرابعة: وضع أهداف جديدة:

يتم في تلك الخطة وضع أهداف جديدة، من خلال مقارنة ما هو موجود بما هو مأمول، والفرق بينها يمثل الفجوة التي يجب العمل علي سدها من خلال تحقيق أهدافا معينة.

الخطوة الخامسة: سد الفجوة:

عندنا الآن نقطة الأساس والهدف المراد تحقيقه، وفيما بينهما تقع الفجوة المتعلقة بعامل النجاح المراد توفيره أو الارتقاء به، وذلك من خلال خطة تتكون من عدة خطوات أو خطوة واحدة، وقد تنفذ الخطوات علي التوالي، أو علي التوازي حسب

طبيعة العامل المراد تحقيقه، والوقت المحدد لتنفيذه، ويلي ذلك تحديد معايير القياس، لمتابعة ما يتم تنفيذه، والنتائج المترتبة علي ذلك.

الخطوة السادسة: وضع برنامج للمتابعة المستمرة:

يجب تنفيذ برنامج للتركيز علي عوامل النجاح المراد تحقيقها، ويمكن أن يتمثل برنامج العمل في التركيز علي عامل واحد لفترة محددة مثل أسبوع واحد، ثم تغيير المتابعة لعامل آخر في الأسبوع الذي يليه، وهكذا حتى تتم متابعة كافة العوامل، فمثلا يمكن وضع خطة لمدة ثلاثة شهور لتغطية العوامل كلها، ثم تكرار الخطة أربع مرات خلال السنة الواحدة، فيكون بذلك لدينا خطة سنوية للارتقاء بالعوامل الحيوية للنجاح بالمركز.

الفصل الثانى
بعض النماذج التطبيقية في مجال التخطيط الإستراتيجى للمؤسسات علي مستوى العالم

يهدف هذا الفصل إلي تقديم القارئ إلي بعض النماذج الواقعية والمطبقة في مجـــال التخطــيط الإستراتيجي للمؤسسات علي مستوى العالم على النحو التالي:

- التخطيط الإستراتيجي للشرطة الإسكتلاندية.
- الشرطة الكندية.
- أكاديمية الشرطة الفيدرالية بالولايات المتحدة الأمريكية.



بعض النماذج التطبيقية
في مجال التخطيط الإستراتيجى للمؤسسات الشرطية علي مستوى العالم

أولا– الشرطة الإسكتلاندية: (٣٨)

تحتوى خطة الشرطة الإسكتلاندية علي العناصر التالية:

الرؤية:

لتكون الكلية مركز للتميز في قلب المنظمة التعليمية داخل الشرطة الاستكلاندية.

الرسالة:

تدريب وتنمية العاملين في خدمة الشرطة الاسكتلاندية.

الغرض:

- تقديم تدريب فاعل يدعم تقديم خدمة شرطية ذات جودة للجمهور.
- دعم تطوير خدمة الشرطة كمؤسسة متعلمة.
- تلبية الاحتياجات التنموية للطلبة، وأعضاء هيئة التدريس من خلال السعى للتميز.

القيم:

- المحافظة علي أعلي مستوى من الحيدة، والنظام، والسلوك الأخلاقى.
- توفير المناخ الملتزم بالمحافظة علي الفرص المتساوية والتعددية.

---

38 - Scotthish Police College Annual Report 2001-2002,

- الاعتراف بالتزام ومساهمة أعضاء هيئة التدريس تجاه تحقيق رسالة الكلية.

ثانيا- الشرطة الملكية الكندية:(٣٩)

تتضمن خطة الشرطة الملكية الكندية العناصر التالية:

١- الرسالة:

برنامج تدريب طلبة كلية الشرطة بالشرطة الملكية الكندية قد تم تصميمه ليساير مهمة الشرطة الملكية الكندية، حيث تتمثل مهمة الشرطة الملكية الكندية فيما يلي:

"تعتبر الشرطة الملكية الكندية الشرطة القومية لخدمة كندا. في ضوء الفخر بالتاريخ والثقة في تلبية تحديات المستقبل، وتهدف الشرطة الملكية الكندية إلي المحافظة علي السلم، واحترام القانون، وتقدم خدمة ذات جودة بالمشاركة مع مجتمعاتنا."

كما تتمثل مهمة كلية الشرطة الملكية الكندية فيما يلي:

١-١- تكون مؤسسة تقدمية، مبادرة، ومبتكرة.

39- يراجع موقع الشرطة الملكية الكندية:

RCMP Royal Canadian Mounted Police Homepage.htm

١- ٢ - تقدم أعلي جودة للخدمة من خلال القيادة الديناميكية، والتعلـــيم، والتكنولوجيا بالمشاركة مع المجتمعات المتباينة التي نخدمها.

١-٣- تكون محل للمسئولية وذات كفاءة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار.

١-٤- تأكـــيد توفير مناخ العمل الإيجابي والذي يشجع علي بناء فريق العمل، والاتصال المفتوح، والاحترام المتبادل.

١-٥- تطوير مجتمعات آمنه.

إظهار القدرة القيادية في السعي لتحقيق التميز.

٢- القيم:

مـــن خـــلال تحديد التزام كافة العاملين، سوف تعمل المؤسسة علي خلق وصـــيانة المناخ الآمن للأفراد، ورعايتهم الكريمة وتطويرهم، ويتم العمل من خلال الإرشادات التالية:

٢-١- العزة.

٢-٢- الأمانة.

٢-٣- المهنية.

٢-٤- الصبر.

٢-٥- الاحترام

٢-٦- المسئولية.

٣- الالتزام أمام المجتمعات المحلية:

يلتزم العاملون في الشرطة الكندية من خلال تطبيق معايير العمل التالية:

٣-١- عدم التحيز، والمعاملة المحترمة لكافة الأفراد.

٣-٢- المسئولية.

٣-٣- حل المشكلات بصورة تراعي فيها مصالح الجميع.

٣-٤- الحساسية الثقافية.

٣-٥- تحسين السلامة العامة.

٣-٦- الاتصال الآمن والشفاف.

٣-٧- فعالية وكفاءة استخدام الموارد.

٣-٨- جودة الخدمة وتقديمها في الوقت المناسب.

٤- الالتزام تجاه العاملين بالشرطة الملكية الكندية:

٤-١- الاتصالات المفتوحة، الشفافة، وذات الاتجاهين.

٤-٢- إظهار القيادة من خلال المصداقية، والمسئولية علي كافة المستويات.

٤-٣- معاملة كافة العاملين معاملة متساوية.

٤-٤- تأكيد سلامة العاملين من خلال تطوير الحد الأدنى للمعايير.

٤-٥- التدريب في التوقيت، وطبقا لاحتياجات متطلبات الوظيفة.

٤-٦- إدارة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة خلال التشاور، وفريق العمل، والتدعيم علي كافة المستويات.

٤-٧- تأكيد توفير مناخ العمل الآمن والخالي من المضايقات.

٤-٨- التشجيع والتعرف علي التحديث والابتكار.

٤-٩- توفير النظام العادل للتعامل مع ما يلي:

٤-٩-١- العناية بالأداء المتميز، وتقديم الحوافز له وتسجيله.

٤-٩-٢- التعويض المالي للوظائف التي يتكلف القائمون بها أعباء مالية زيادة عن أقرانهم.

٤-٩-١- معالجة ومواجهة أصحاب الأداء المتدني من خلال الإجراءات النظامية، والتأديبية، والفصل.

٤-١٠- دعم الصحة، والسلامة، والرعاية الكريمة.

٤-١١- التأكد من توفير الموارد البشرية، والمالية اللازمة.

٤-١٢- تحسين الآمان الوظيفي من خلال تسويق خدماتنا.

٥- معايير خدمات الشرطة الملكية الكندية:

٥-١- الخدمات الشرطية يتم وضعها في ضوء التشاور والتخطيط المشترك مع من يهمهم الأمر مثل:

٥-١-١- الأجهزة الحكومية

٥-١-٢- والهيئات الاستشارية،

٥-١-٣- والمهنيين، ومقدمو الخدمات

٥-١-٤- والمجموعات الأخرى.

٥-٢- تقديم الخدمات الجماهيرية في كافة الأوقات بطريقة مرضية، تراعي فيها كافة الاعتبارات لرضاء الجمهور.

يتم تقديم الخدمات باللغة الرسمية ولكن عندما يتطلب الأمر غير ذلك، تقدم الخدمات باللغات الأخرى، أو باللغة الرسمية مع ما يصاحبها من ترجمة فورية للغة طالب الخدمة.

٥-٣- يعلق نص المهمة بشكل واضح في مكان الاستقبال لكافة منشآت الشرطة وباللغة المناسبة للجماهير التي تقدم لها الخدمة.

ومـــراعاة للأوضاع الأمنية، يجب أن تكون كافة المنشآت الشرطية نظيفة، وذات صيانة جيدة، لتليق بالترحيب بالكافة.

٥-٤- يـــتم الإفراج عن المعلومات إلا إذا كانت تحتوى علي أمور خاصة بالأفـــراد، أو معلومات عن أساليب البحث الجنائي، أو حقوق الإنسان، أو مصادر المعلومات السرية.

٥-٥- تســـاعد الشـــرطة علي تلقي الشكاوي من الخدمات الشرطية مع إحاطة مقدم الشكوى بما يتم حيالها.

٥-٦- تقـــوم الشـــرطة بالعمل علي المبادرة بوضع البرامج من أجل منع الجريمة طبقا لاحتياجات المجتمعات المحلية.

٥-٧- تكون استجابة الطلبات علي سيارات النجدة طبقا للأولويات التي تحددها احتياجات المجتمعات المحلية، ومعايير التشغيل.

٥-٨- عربات الدورية يتم توجيهها لحل مشكلات المجتمعات المحلية.

٥-٩- يـــتم القـــيام بأعمـــال البحـــث الجـــنائي طبقا للمبادئ القانونية والاخلاقية.

٥-١٠- خدمـــات الطوارئ الشرطية تكون متاحة علي مدار اليوم الكامل (٢٤)، في كافة أيام السنة، أما الخدمات الأخري تكون متاحة طبقا لمواعيد تقديمها باللوحات المعلقة في أماكن العمل الشرطية.

٥-١١- كافـــة الضـــحايا والشهود يتم معاملتهم بالصورة اللائقة، ويتم تحويلهم إلي مصادر الخدمات الأخرى تسهيلا عليهم.

٥-١٢- يكـــون هـــناك خدمة متابعة، تتصل بمقدم الشكوى، أو الضحايا، أو الشهود مرة واحدة علي الأقل في حالة الاحتياج.

٥-١٣- يتم معاملة المحتجزين في أقسام ومراكز الشرطة معاملة عادلة، وكريمة مع تقديم الخدمات الأساسية الضرورية، والعمل علي منعهم من الإضرار بأنفسهم.

٥-١٤- الأخذ في الاعتبار أن الشرطة تعتبر مسئولة عن تطبيق تلك المعايير.

٦- الغرض من برنامج الطلبة التدريبي في كلية الشرطة الملكية الكندية:

٦-١- تقديم الطلبة معلومات واضحة عن دورهم ومسئولياتهم في المجتمع الكندي.

٦-٢- مساعدة الطلبة علي تفهم وتحسين مفهوم وأهداف الشرطة المجتمعية.

٧- أهداف البرنامج التدريبي لأكاديمية الشرطة الملكية الكندية:

للنجاح في تطبيق البرنامج التدريبي للطلبة، يجب أن نكون ملمين بأهداف البرنامج، ولذلك سيصبح المرشح في نهاية البرنامج قادر علي القيام بما يلي:

٧-١- إظهار القدرة الشخصية، والمهنية والاجتماعية المتماشية مع القيم السائدة في قوة الشرطة الملكية الكندية، مع الثقة بالنفس.

٧-٢- العمل بفعالية كأحد فريق الشرطة مع الزملاء، والمشرفين، والجمهور والشركاء الذين يهدفون إلي تحقيق أمن ورفاهية المجتمع.

٧-٣- العمل مع المجتمعات المتباينة والمشاركة في الابتكار والتشارك في حل المشكلات.

٧-٤- إظهار الحساسية اللازمة للتعامل مع الأفراد والمجتمعات المحلية المتباينة.

٧-٥- ممارسة المسئولية تجاه التعليم والتنمية الشخصية.

٧-٦- استيعاب القانون، وسياسة العمل، وقواعد السلوك الشرطية بصورة تامة من أجل التأكيد علي العمل طبقا للقانون.

٧-٧- الاتصـــال الفعـــال: شـــفاهه، وكتابة، وبصورة إلكترونية من خلال الإلمام بتكنولوجيا الاتصال الإلكروني ونظم معلومات الشرطة الملكية الكندية.

٧-٨- خلـــق وصـــيانة سجلات جيدة وتقديم المعلومات بفعالية وبصورة ملائمة جلسات المحاكمة.

٧-٩- التعامل بفعالية وآمان مع الأدلة ومسرح الجريمة.

٧-١٠- ممارسة قيادة السيارات الشرطية بصورة آمنة، وذات مسئولية.

٧-١١- التعامل مع الأسلحة النارية بصورة مسئولة ومهنية.

٧-١٢- إظهـــار القـــدرة البدنية، وأسلوب الحياة الصحي، والاحتراف في الدفاع عن النفس.

٧-١٣- العمـــل علي إدارة الحوادث الخطرة، والأزمات من خلال المبادرة بحل المشكلات المسببة لها.

٧-١٤- تفهـــم العمـــل الشرطى كمهنة، وبالتالي ترتيب الحياة الشخصية والإجازات في إطار ذلك المفهوم.

ثالثا– أكاديمية الشرطة بالولايات المتحدة الأمريكية: (٤٠)

الرؤية:

أن تكـــون المركـــز الأول لتعليم إنفاذ القانون والبحث وتبني أفضل طرق البحث والممارسات علي مستوى العالم.

الرسالة:

نـــص مهمة أكاديمية شرطة الولايات المتحدة الأمريكية — أكاديمية مكتب التحقيق الفيدرالي (أف بي أي أكاديمي):

القـــيادة والتشـــجيع من خلال التميز في التدريب والبحث، والتعليم، والتنمية لمجتمع العدالة الجنائية.

الـــتأثير في التغـــيير والعمل بالمشاركة لتأكيد سلامة وأمن مواطني الولايات المتحدة الأمريكية وعلي مستوى العالم.

وكذلـــك لـــتخدم الأكاديمية كمؤسسة للتدريب في مجال البحث الجنائي الشامل في مجـــالات عمل العاملين بمكتب التحقيقات الفيدرالي والشركاء في مجال إنفاذ القانون. تقوم وحدة التدريب الشرطي بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتتعرف علي التدريب الملائـــم، وتضـــع وتطـــور تعليمات المدربين، وتدير البرامج المرتبطة بذلك، وتقييم

40– يراجع: موقع الأكاديمية على الإنترنت:

The FBI Academy - Field Police Training Unit.htm

التدريـــب البحـــثي للعاملين في مكتب التحقيقات الفيدرالي، وأجهزة إنفاذ القانون الفيدرالـــية، وللولايـــات، والمحليات، ووضع نموذج استراتيجي لاستخدامه في مجال إنفاذ القانون.

المبادئ التوجيهية:

إدارة التدريب (الرجال والنساء) كنموذج لتطبيق القيم الأساسية لمكتب التحقيقات الفيدرالية ملتزمون بتحقيق التميز بالنسبة للعاملين ومتلقي الخدمة.

ولذلك هم ملتزمون:

- بطاعة الدستور الأمريكي،
- احترام كرامة كل من نحميهم.
- العدالة.
- الشفقة.
- الحياد الفردي والمؤسس.



الفصل الثالث

نماذج تطبيقية للتخطيط الإستراتيجى فى مجالي الحكومية الإلكترونية وإدارة الشركات الصناعية



يهدف هذا الفصل إلي تقديم القارىء إلي نموذجين من نماذج التخطيط الإستراتيجى، حيث يتناول النموذج الأول التخطيط الإستراتيجى فى مجـــال الحكومـــة الإلكترونـــية، ويـــناقش النموذج الثانى التخطيط الإستراتيجى فى مجال الشركات الصناعية الكبرى.



نماذج تطبيقية للتخطيط الإستراتيجى فى مجالى الحكومية الإلكترونية وإدارة الشركات الصناعية

أمـــتد العمـــل بالتخطيط الإستراتيجى كتوجه إدارى متميز إلي الإدارة الحكومية وهى تسعى لتحقيق الإدارة الحكومية الفعالة من خلال تبنيها أسلوب تقديم الإدارة الإلكترونية، كما شمل نفوذ التخطيط الإستراتيجى إدارة الشركات الصناعية الكبرى، ولذلك نعرض لثلاثة نماذج من نماذج التخطيط الإستراتجى الواقعية علي النحو التالى:

أولا-إســـتراتيجية الحكومة الإلكترونية بالولايات المتحدة الأمريكية (المستوى الفيدرالى): (٤١)

تحتوى إستراتيجية الحكومة الإلكترونية بالولايات المتحدة الأمريكية علي المستوى الفيدرالى علي ما يلى:

١- الرؤية الإستراتيجية:

تتمثل الرؤية الإستراتيجية فى ثلاث توجهات رئيسية هى:

---

41 - E-Government Strategy, Simplified Delivery of Services to Citiziens, Office Management and Budget, USA, February 27, 2002, page 1-5.

١-١- التركيز علي الجمهور وليس التركيز علي البيروقراطية.

١-٢- التوجه بالنتائج.

١-٣- الاعتماد علي آليات السوق، والعمل علي التشجيع علي الإبداع.

٢- الاستراتيجية:

تصمم الإدارة علي تطوير استراتيجية الحكومة الإلكترونية من خلال دعمها للمشروعات التي تشارك فيها العديد من الأجهزة والجهات.

٣- قيم الحكومة:

تقدم الحكومة الإلكترونية العديد من الفرص لتحسين جودة الخدمات للمواطنين، ولذلك يجب أن يحصل المواطنون علي الخدمات فى دقائق أو ساعات بدلا من أيام وأسابيع.

يجب أن يقدر المواطنون ورجال الأعمال والعاملون فى الحكومة علي مستوى الولايات والحكومات المحلية علي كتابة التقارير التي تتطلب منهم بدون الاستعانة بالمحاسبين والمحامين.

وسوف تحقق الإستراتيجية الفعالة للحكومة الإلكترونية التحسينات الملحوظة للحكومة الفيدرالية، ويتضمن تلك التحسينات ما يلى:

- تيسير تقديم الخدمات للمواطنين.

- إزالـــة تعدد المستويات الإدارية بما يقلل خطوات الحصول علي الخدمة.

- جعل الحصول على المعلومات والخدمات من الحكومة الفيدرالية أسهل بالنسبة للمواطنين، ورجال الأعمال.

- تبسيط الإجراءات العمل وتقليل تكلفة من خلال دمج الأنظمة المتشابهة، وإلغاء ما قد يتكرر منها.

- دعم تنفيذ الأعمال الأخرى التي ترد علي جدول أعمال رئيس الدولة.

- تطوير العمليات الحكومية بما يضمن التلبية السريعة لاحتياجات المواطنين.

وهـــذا يـــتم مـــن خلال التركيز علي أربع شرائح من المواطنين والجماعات، بما يتيح لها تلقى الخدمات:

- **الشـــريحة الأولى:** الأفـــراد/ المواطـــنين، أى من الحكومة إلي المواطـــنين، مـــن خـــلال تقديم خدمات سهلة التوفير، سهلة الاســـتخدام، مـــن خلال خطوة واحدة، وهو ما يجعل الخدمة الحكومة ذات جودة للمواطنين.

- **الشـــريحة الثانية:** من الحكومة إلي أصحاب المشروعات، من خلال الحد من تكلفة أصحاب المشروعات وهم بصدد الحصول عـــلي الخدمات الحكومية عن طريق عدم طلب ذات البيانات أكـــثر من مرة، مع تحسين المستوى التكنولوجى التى تقدم من خلاله الخدمة.

- **الشـــريحة الثالـــثة:** مـــن الحكومة إلي الحكومة، أى فيما بين الأجهزة الحكومية، مع توفير معايير أفضل لقياس الأداء خاصة عند طلب الحصول علي المنح الحكومية.

- **الشريحة الرابعة:** داخل الجهات الحكومية الواحدة، أى تسهيل الإجراءات وتحسين الخدمات داخل الجهة الواحدة، من خلال تحســـين المســـتوى التكـــنولوجى، وتحســـين إدارة الخدمات الفيدرالـــية، من خلال توظيف أفضل الممارسات فى المجالات المتشابهة، مثل إدارة التوريد، والإدارة المالية، وإدارة المعرفة.

وفى هـــذا الســـياق، سوف تتمكن الأجهزة الحكومية من تحسين الفعالـــية والكفاءة، وإزالة أى تأخير فى العمليات، وتحسين رضاء الموظفين وإطالة فترة خدمتهم.

٤- المشكلة:

عـــلي الرغم من أن الحكومة الفيدرالية تعتبر أكبر منفق علي تكنولوجيا المعلومات علي المستوى العالم فإنها لم تقدم تحسينات ملحوظة من ناحية الإنتاجية، والجودة، وخدمة العملاء.

وتمثل معظم المكاسب التى حققتها الشركات من خلال تحسين المستوى التكنولوجى وبالتالى تغيير الممارسات القديمة المصاحبة لها، ولكن هناك علي الأقل أربعة أسباب لعدم تحقيق الحكومة زيادة الإنتاجية:

- **قيم أداء البرامج:**

تقـــوم الأجهزة الحكومية بتقييم نظم المعلومات الموجودة بها طبقا لمـــدى تلبيتها للاحتياجات وملائمتها للإجراءات وليس طبقا لمدى تلبيتها لاحتياجات العملاء.

- **المستوى التكنولوجى:**

فى خـــلال التســـعينيات قامـــت الأجهزة الحكومية بتوظيف نظم المعلومـــات لميكـــنة العمل بها، و لم تقم بإيجاد نظم المعلومات ذات الفعالية والكفاءة اللازمة للعمل بها.

- **جزر الميكنة:**

قامت الأجهزة الحكومية باختيار نظم المعلومات التى تلبى الاحتياج الداخـــلى بها، و لم تراعى أن تكون تلك النظم تتوافق مع غيرها من النظم الموجودة بالأجهزة الأخرى.

- **مقاومة التغيير:**

ساعدت الإجراءات المالية، والثقافة السائدة بالأجهزة الحكومية علي عـــدم التغـــيير بالصورة الملائمة فى مجال التعاون المشترك فيما بين الأجهـــزة الحكومـــية، وتبنيها نظم معلوماتية مشتركة أو مرتبطة ببعضها.

ثانيا– الخطة الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكساس:

شملـــت الخطة الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية مجموعة من العناصر الهامة، وذلك على النحو التالى:

الرسالة:

تشـــير الخطة الاستراتيجية للحكومة بولاية تكساس إلي رسالتها تتضمن ما يـــلى:"تحويـــل ســـكان تكساس من استخدام الخدمات عبر الإنترنت بكل

سهولة ويسر وأمان، وذلك من خلال نشر موارد معلومات تتميز بالكفاءة، وفعالية التكاليف، والتنسيق، والإبداع في جميع أرجاء الحكومة."(٤٢)

الرؤية:

"ستكون تكساس الولاية التي يصبح فيها كل مواطن لديه حساب عضوية (ACCOUNT) مع الولاية والحكومة المحلية، يمكنه من دخول عدد من الأجهزة الملائمـــة التي صممت وفقا لاستخداماته، كما ستكون تكساس الولاية التي تـــأتي فـــيها خصوصية الشخص في المرتبة الأولي، وحيث يمكن للمواطنين بطـــريقة إلكترونـــية أن يمـــثلوا فعليا أمام هيئة محكمة، أو لجنة تشريعية، أو يشـــاركوا في جلسات الاستماع الشعبية، أو يحصلوا علي شهادة علمية أو حتي يصوتوا في الانتخابات. إنها الولاية التي تتضمن رؤيتها اعتبار المجتمعات الريفية من العناصر الفعالة في الاقتصاد، حيث يمكن للأشخاص أن يعيشوا، ويتعلموا ويعملوا أينما كان مقر أعمالهم أو مؤسساتهم التعليمية."(٤٣)

كيفية تحقيق الرؤية الإستراتيجية؟

"تم وضع أربعة أهداف إستراتيجية لمساعدة الولاية علي تحقيق الرؤية الخاصة بحكومـــة إلكترونـــية عالية الكفاءة، وقد تم توضيح الأهداف الفرعية لكل هدف، مع النتائج المتوقعة والخطوات اللازمة وذلك علي النحو التالي:

42- إعداد خبير إدارة موارد المعلومات بولاية تكساس، الخطة الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكساس، ترجمة آمنه علي يوسف، القيادة العامة لشرطة دبي، مركز دعم اتخاذ القرار، دبي، ٢٠٠٣م، ص ١١.

43- الخطة الإستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكساس، مرجع سابق، ص ١٢-١٣.

الهـــدف رقـــم (١): يتـــناول المسائل المتعلقة بالخصوصية والأمن المرتبطين بالحكومة الإلكترونية.

الهـــدف رقـــم (٢): يتـــناول المسائل المتعلقة بالخصوصية والأمن المرتبطين بالحكومة الإلكترونية.

الهـــدف رقـــم (٣): يتناول توصيل خدمات الحكومة المرنة التي تركز علي المواطن.

الهـــدف رقم (٤): يتناول تعاون الحكومة مع نفسها بهدف الحد من عملية تكرار جهود التطوير وتقليل النفقات.

الهـــدف رقـــم (٥): يتـــناول تحـــول طـــريقة الحكومة في إدارة الأعمال التجارية.(٤٤)

الهدف رقم (١):

الخصوصـــية والأمن – أن تتضمن أنظمة الحكومة الإلكترونية بعض عناصر الحمايـــة الملائمـــة من أجل إدارة، وتأمين البيانات الإلكترونية، وأن تقوم الأجهـــزة الحكومـــية في ولايـــة تكساس بإعداد الخطط التي تتعلق بسياسة الخصوصـــية، والـــتي تحـــدد كيفـــية جمع البيانات، واستخدامها، وتبادلها، والاحتفاظ بها.

44- الخطة الإستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكساس، مرجع سابق، ص ١٥.

الأهداف الفرعية:

(١-١) المعلومات التي تقدمها المواطنون ينبغي أن تكون بمأمن من أي عملية دخول غير قانوني.

(١-٢) تتبادل الحكومة المعلومات عند سماح القانون بذلك، وكما هو محدد في السياسة الخاصة بعنصر الخصوصية.

(١-٣) سلسلة العمليات الخاصة بإدارة السجلات تضمن بأن السجلات الإلكترونية سهلة الدخول، وموثوق منها، ويمكن التصديق عليها للأغراض القانونية، وأغراض التدقيق.

(١-٤) تقوم الحكومة بجمع المعلومات بطريقة إلكترونية فقط من أجل العمليات الحكومية.

(١-٥) تقوم الأجهزة الحكومية بولاية تكساس بتخطيط، وإدارة المعلومات الإلكترونية بما يتفق مع قوانين، وقواعد إدارة السجلات، وطبقا لقانون المعلومات العامة الخاص بولاية تكساس.(٤٥)

45- الخطة الإستراتيجية للحكومة الإلكترونية بوالاية تكساس، مرجع سابق، ص ١٦.

الهدف رقم (٢):

سـهولة الدخول – أن تعزز الحكومة الإلكترونية بشكل أكبر مفهوم توفير المعلومات، والخدمات الحكومية، وسهولة الدخول إليها.

الأهداف الفرعية:

٢-١) تم تصـميم أنظمة الحكومة الإلكترونية كي تنسـجم مـع مجموعـة كبيرة من الأدوات الخاصة باستخدام الكمبيوتر.

٢-٢) يمكـن لجميع المواطنين الدخول إلي خدمات الحكومـة الإلكترونية في الأوقات، والأماكن التي يختاروها، آخذين في الاعتبار احتياجاهم الخاصـة، والاهـتمامات الاجتماعـية، والاقتصادية، والعرقية.

٢-٣) عـلي المواطـنين معرفة كيفية الاستفادة من الحكومة الإلكترونية، والمشاركة فيها.[٤٦]

46- الخطة الإستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكساس، مرجع سابق، ص١٩-٢٠.

الهدف رقم (٣):

التوصيل الناجح للخدمات – أن تتميز الحكومة الإلكترونية بالمرونة، وتنسجم بشكل تام مع حكومة يتم التخطيط لها، وتوجيهها من وجهة نظر العميل.

الأهداف الفرعية:

٣-١) الحكومة الإلكترونية وسيلة مريحة وجديرة بالثقة، وتوفر للمواطنين الخدمات التي يرغبون فيها.

٣-٢) للمواطنين حق الدخول إلى الحكومة الإلكترونية بكل مرونة، وسلاسة.

٣-٣) تتعاون الأجهزة الحكومية من أجل ضمان وصول الخدمات إلي جميع العملاء بكل مرونة.

٣-٤) المعلومات التي يتم توفيرها عير الحكومة الإلكترونية يجب أن تكون حديثة، ودقيقة، ووثيقة الصلة بالموضوع.(٤٧)

47- الخطة الإستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكساس، مرجع سابق، ص ٢٢.

الهدف رقم (٤):

كفــاءة الخدمات – أن تتعاون حكومة تكساس، وتقلل من مسألة التكرار مــن خــلال تطويــر الخدمات الإلكترونية بهدف التمكن من معالجة أية تعقيدات أو خسائر.

الأهداف الفرعية:

٤-١) تــتولى الولاية إنشاء سلطة مركزية لتوجيه جهود الحكومة الإلكترونية.

٤-٢) تســتخدم الأجهــزة الحكومية بولاية تكساس بنية تحتية مشــتركة، وتســتعين بسلســلة من العمليات، والنماذج المعيارية المتعارف عليها.

٤-٣) تقــوم الأجهزة الحكومية بولاية تكساس بجمع المعلومات المشتركة مرة واحدة.

٤-٤) تقلــل الحكومــة الإلكترونــية من النفقات التي تتحملها الحكومة.(٤٨)

48- الخطة الإستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكساس، مرجع سابق، ص ٢٤.

الهدف رقم (٥):

التحول – أن تدفع ولاية تكساس بقوة مبادرات الحكومة الإلكترونية من أجل تحويل طرقتها فى إدارة الأعمال التجارية.

الأهداف الفرعية:

٥-١) أن يكون للحكومة أنظمة إدارية تتميز بروح المبادرة، ويمكن الدخول إليها من خلال الشبكة.

٥-٢) علي سلسلة التجارة الداخلية الاستفادة من الكفاءات التي تقترحها الأنظمة الموجودة علي الشبكة.

٥-٣) يجب تنسيق عملية توصيل الخدمات الإلكترونية عبر جميع المستويات الحكومية.

٥-٤) ينبغي توعية، وتثقيف قيادة الولاية، والإدارة التنفيذية، وموظفي الحكومة بالنموذج الإلكتروني الجديد من أجل الإسراع في مسألة تقبل تحول المشروعات التجارية.

٥-٥) ينبغي أن تكون الأجهزة الحكومية موجهة بصورة أكبر من قبل خاصية خدمة العميل.(٤٩)

49- الخطة الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكساس، مرجع سابق، ص ٢٧.

ثالثا– نموذج تطبيقي للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لإدارة الجودة (أو ما يعرف بالإدارة بالتخطيط الاستراتيجي–نموذج شركة: زايتك:(٥٠):

التعريف بشركة زايتك شركة أمريكية: تصمم وتصنع تجهيزات الطاقة لمصانع الكمبيوتر ومصانع المعدات الطبية، والمكتبية، والمخبرية.

تعتبر أكبر شركة لتصليح معدات الطاقة في أمريكا. طبقت معايير ديمنج كأساس لتوجهها نحو تحسين الجودة في عام ١٩٨٤م.

ربحت جائزة بالدريج للجودة في عام ١٩٩١م

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي طويل المدى لزايتك ثلاث خطوات: ١– جمع البيانات.

٢– وضع الأهداف بواسطة الفرق ذات الوظائف المتداخلة (مثل التخطيط والتسويق والانتاج).

٣– تحويل الأهداف إلي خطط نشاط مفصلة (بواسطة فرق إدارة الأقسام بالتخطيط).

مصادر البيانات الأساسية لزياتك: تحصل زايتك علي معظم بياناتها من ثلاثة مصادر هي:

١– التغذية الراجعة من الزبائن (الاعتماد في الأساس علي قاعدة من المصنع– للمصنع).

٢– أبحاث رسمية وغير رسمية عن السوق.

٣– وضع مؤشرات القياس.

50– ستيفن جورج، أرنولد ويمرزكيرتش، إدارة الجودة الشاملة الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، ومراجعة وتدقيق دكتور محمد ياغي، دار البشير، عمان، الأردن، ١٩٩٨م، ص ٦٩–٧١.

- شروط البيانات بزايتك:

١- تطابق عناصر البيانات من سنة لأخرى.

٢- تتم بواسطة إدارة واحدة.

٣- إعدادها للعرض باستخدام الأساليب الإحصائية.

* أمثلة لبيانات زايتك:-

- التسليم للزبائن في الوقت المحدد.

- اعتمادية الزبون (متوسط الوقت بين الإخفاقات).

- دورة وقت الإنتاج.

-تدريب العمال النوعى.

-نسبة المرسل للمخزن من المزودين.

- دورة التخطيط الاستراتيجى بزايتك:

١- تحدد الإدارة العليا القضايا (الموضوعات) الاستراتيجية للشركة.

٢- تعين لكل قضية مجموعة للتخطيط مثل:

٢-١- مجموعة التخطيط في التسويق.

٢-٢- مجموعة التخطيط في التكنولوجيا.

٢-٣- مجموعة التخطيط في التصنيع.

٢-٤- مجموعة التخطيط للمواد.

٢-٥- مجموعة التخطيط لمركز تجديد الانتاج.

٢-٦- مجموعة التخطيط لإدارة الشركة.

ملحوظة: كل مجموعة تخطيط تكون من ثمانية إلي عشرة أعضاء.

٣- مرحلة البحث: تقوم مجموعات التخطيط ببحث قضاياها مستخدمة البيانات التي جمعت، ونتائج مقابلاتها مع الأخصائيين الداخليين والزبائن، والموردين.

- وضع التقرير:

تضع مجموعات التخطيط تقارير تحدد ما جرى اختباره وتضع به خطة خمسية.

٥- مرحلة المناقشة:

تناقش التقارير في اجتماعين للتخطيط خارج الموقع لمدة يوم واحد يحضرها كل المدراء والعاملين ذوى الاختصاص، وممثلون عن بقية قوة العمل، والزبائن، والموردين (وصل عدد المشاركين في الاجتماعات إلي مائتى فرد).

٦- مرحلة تقاسم المعلومات مع من لم يحضروا الاجتماعات:

يتقاسم الأفراد الذين حضروا الاجتماعات النتائج مع الموظفين، والزبائن الرئيسين، والمزودين الأساسيين، الذين لم يحضروا الاجتماعات ويطلبون منهم إبداء ردود الفعل.

٧- كتابة الوثيقة:

في أعقاب الاجتماعات تكتب وثيقة رأى تحدد أهداف زايتك طويلة المدى (خمس سنوات).

٨- مرحة الاتفاق:

التوصل إلي الاتفاق حول وجهة نظر الشركة، التي تمثل خطة زايتك الإستراتيجية طويلة المدى.

٩- مرحلة التوجه إلى التخطيط الاستراتيجى قصير المدى:

تترجم عملية التخطيط الاستراتيجى للشركة رويتها إلي خطط عملية.

وتستخدم الإدارة العليا التخطيط الاستراتيجى طويل المدى لوضع الأهداف المشتركة العريضة للشركة من أجل الوصول إليها، وكانت غايات زايتك في عام ١٩٩٣م:

– تحسين نوعية المنتجات والخدمات لتصبح الشركة (في مستوى محدد من الجودة – ٦-سيجما) بحلول عام ١٩٩٥م.

– تقليل دورة الزمن الكلية.

– تحسين الخدمة للزبائن.

– تقليل كلفة المنتج والخدمات لتحسين الربحية.

العمل علي مستوى الأقسام:

تقوم فرق الإدارة بالتخطيط في كل قسم بأن:

-تطور أهداف أقسامها لمدة سنة،

-تبدع خطط العمل التفصيلية مقترنة بأهداف شهرية محددة، وقابلة للقياس.

-وضع مصفوفة توضح كيفية ترجمة الأهداف المشتركة إلي أهداف وقياسات تطبق في إطار زمني محدد.

العمل على مستوى الإداراتك

وبعد تطبيق الخطة:

تراجع كل الأقسام قياساتها وبرامجها العملية مع الإدارة العليا شهريا (حيث تقوى هذه الاجتماعات الاهتمام والدعم لجهود الأقسام في تطوير الجودة، بينما تعطى الإدارة الفرصة لمساعدة الأقسام التى لا تعمل وفقا للخطة.

التحسين المستمر للتخطيط وبعد تنفيذ الخطة، تسأل الإدارة العليا المشاركين تنفيذ الخطة عن كيفية تطوير كل خطوة رئيسية من خطوات العمل.

•ثم تقيم المقترحات.

•ويبادر إلى ادخال التغييرات فى الدورة التخطيطية القادمة.

•ولدت التغذية الراجعة تحسينا مستمرا (تمثلت مؤشراته فيما يلى:

- زيادة أعداد الموظفين المشاركين في العملية التخطيطية

- إشراك الزبائن والمزودين في العملية.

- توسعة نطاق التدريب لإعطاء الموظفين أدوات أكثر لتحقيق أهدافهم.

الفصل الرابع

نموذج تطبيقى للتخطيط الإستراتيجى فى المؤسسات التعليمية الجامعية (عوامل النجاح الحرجة للمؤسسات التعليمية الجامعية في القرن الحادى والعشرين)



يهـــدف هـــذا الفصل إلى تعريف القارىء بأهم عوامل النجاح الحرجة للتخطيط الإســـتراتيجى للمؤسسات التعليمية الجامعية فى القرن الحادى والعشرين، المتمثلة فيما يلى:

- تسهيل الحصول علي الخدمة التعليمية الجامعية المتميزة.
- الخطوات التنفيذية للتوجه التعليمى المتميز.
- الابتكار فى المجال التعليمى الجامعى.
- فعالية الموارد البشرية.
- التوظيف الفعال للموارد.



نموذج تطبيقى للتخطيط الإستراتيجى فى المؤسسات التعليمية الجامعية

(عوامل النجاح الحرجة للمؤسسات التعليمية الجامعية في القرن الحادى والعشرين):(٥١)

لقد تم تحديد عوامل النجاح فى دراسة متأنية للمخرجات التعليمية التي توقعها الطلبة، المســاهمون، والمشــاركون سواء من القطاع العام أو الخاص، حيث يحدد كل عامل توقعــات ومؤشرات سوف يتم متابعتها لتقييم نجاح البرنامج، ودعم النظام، وأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة لهم، وذلك علي النحو التالى:

١- إمكانية الحصول علي الخدمة وجودتها:

تهدف البرامج التعليمية إلي تحسين معيشة الأفراد في إطار المناخ الذى يعيشون فيه من خلال توفير فرص التعليم لطالبيه منهم. وفقد وضعت معايير للحصول علي الخدمات التعليمــية ومــدى جودتهــا، من حيث إتاحتها لكافة الراغبون فيها، وبالتكلفة التي يقــدرون عــلى تحمــل أعباءها، وقد أخذ رأى الطلاب، والمستثمرون (أصحاب الأسهم) لزيادة إتاحة الفرص التعليمية المطلوبة، ولتكون بالجودة المطلوبة مع التحسين المستمر لها.

---

51 - University Outreach and Extension has identified five areas as critical to success in the 21st century:

٢- التعلم وخطوات التنفيذ:

المتعــلمون يحصلون على المعارف والمهارات الضرورية، والقدرة علي التعلم الذاتى، والتفكير النقدى، والعمل علي تقديم القيادة والقرارات ذات الجودة لتحسين أحوالهم، وأحــوال أســرهم، وقطاع الأعمال، والمجتمع. ويتم تحقيق التعليم الفعال من خلال بــرامج ذات جودة عالية، وفي التوقيتات اللازمة، وبالتكلفة الملائمة. وتعمل الأنظمة الداخلية الداعمة علي دعم العملية التعليمية والتحصيل.

٣- الابتكار:

يجب أن تعمل المؤسسات التعليمية علي تحقيق الابتكار والحداثة من خلال العلاقات الاستراتيجية وتوظيف التكنولوجيا لإتاحة الفرص التعليمية بالجودة المطلوبة. ويعتمد الــنجاح عــلي فحــص المناخ وتوقع الاحتياجات والتطلعات من قبل الأفراد طالبى الخدمــة التعليمية. ويتطلب الابتكار العمل علي مواجهة الفرص ومشاركة أصحاب المصــلحة، ويــتم تطوير البرامج المبتكرة من خلال الشراكة مع شركاء ومساهمون جدد.

٤- الموارد البشرية:

يعــتمد الــنجاح في مجال الخدمات التعليمية علي القدرة علي الجذب والمحافظة علي المســتويات العالية للأداء من قبل أعضاء هيئة التدريس، والعاملون، وأعضاء المجلس الاستشــارى والذين يعملون علي دعم التحسين المستمر للخدمات التعليمية، وتحقيق النــتائج المــرجوة، مع إتاحة الفرص التعليمية، وبالجودة العالية، مع الابتكار وتنمية

الموارد. ويساعد علي تحقيق ذلك التوجه والرؤية المخططة للتأكيد علي توفير الموارد البشـــرية ذات الفعالية والكفاءة والتنوع، والاستقرار، والدافعية، والمقدرة، والمسئولية المطلوبة.

٥- التوظيف الفعال للموارد:

يـــتم التوظيف الفعال للموارد من خلال الإدارة المتأنية والمسئولة، وتأتى الموارد سواء مـــن داخـــل المؤسسة التعليمية، ورسوم الدراسة بها، ومن خارجها من خلال المنح، والهبات، ومقابل الخدمات التي تقدمها، والشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة.

ويعـــتمد الـــتوجه التعليمى الاستراتيجى خلال القرن الواحد والعشرين علي وضع المؤشرات اللازمة لقياس مخرجات العملية التعليمية لتقدير مدى التحسين المستمر من خـــلال وضـــع الرسالة الملائمة، والرؤية الثاقبة، والقيم الموجهة، والبرامج الداعمة، والخطط التنفيذية اللازمة، وذلك علي النحو التالى:

الرسالة:

تحســـين الظـــروف المعيشية والحياة وتلبية الاحتياجات والأولويات من خلال المعرفة المعتمدة علي البحث والموارد.

الرؤية:

تحسين حياة الأفراد من خلال التعليم الملائم مدى الحياة.

المبادئ الأساسية:

- تعتمد البرامج التعليمية المتوافرة وتوسعتها علي التوجهات التالية:
- تلبية الاحتياجات بصورة متكاملة ومنسقة.

- الشراكة مع العملاء.
- تطبيق المعارف والمهارات المعتمدة على البخث بواسطة الطلاب.
- توفـــير فـــرص متســـاوية للحصول علي الخدمات التعليمية، إتاحة الفرصة لمشاركة الجميع.
- أداء عـــالي من قبل أعضاء هيئة التدريس والعاملين فى ظل مجلس استشارى قوى، ومساهمين فاعلين لتحقيق مخرجات ذات قياسات محددة.
- التنوع في أعضاء هيئة التدريس، والمجموعة الاستشارية، والمجلس التعليمى.
- المرونة في الاستثمار وتوظيف الموارد.
- الابتكار والتحسين المستمر.

الناتج (المخرج) الإستراتيجى رقم (١) المتعلق بالحصول علي الخدمة والجودة:

إتاحـــة الفرصـــة للالتحاق بالبرامج التعليمية، ويجب أن تكون تلك البرامج مرتبطة بالمجتمع، وتقديم فرص تعليمية ذات جودة، وتعبر عن القيم اللازمة للمجتمع.

الاستراتيجية رقم (١):

١-١- إتاحـــة الفرصـــة لكل أفراد المجتمع المحلى للالتحاق ببرامج الجامعة التي تتـــناول الموضوعات ذات الأولوية وذلك من خلال توظيف التكنولوجيا الأكثر ملائمة.

١-٢- ســـوف تقدم الجامعة لبرامج للتعليم عن بعد بواسطة تكنولوجيا الاتصال عن بعد.

الاستراتيجية رقم (٢) المجلس الموسع سوف يظهر مهارات فعالة في مجال القيادة، وتبنى البرامج، والتوسعة، وإدارة الموارد:

٢-١- سوف يعمل المجلس الموسع علي تعيين أعضاء لتعكس تمثيل المناطق الجغرافية التي تقدم بها الخدمات التعليمية (الولاية والمنطقة).

٢-٢- سوف يعمل المجلس الموسع علي تحقيق ما تنص عليه قانون الولاية.

٢-٣- سوف يعمل المجلس الموسع علي أخذ اهتمامات المواطنين عند تخطيط البرامج التعليمية.

٢-٤- سـوف يعمـل المجلس الموسع علي تحقيق أهداف الجامعة من وضع البرامج والخدمات.

٢-٥- سوف يشارك المجلس الموسع بصورة فعالة عند وضع وتطوير أنشطة المجلس.

مسح المناخ (أو التعرف علي المناخ):

يعـتمد برنامج الجامعة علي مسح المناخ والاستماع للمواطنين، والذين يعبرون عن وجهة نظرهم عن الاحتياجات، والتطلعات، ومشكلات المجتمع. وهذا يدعم تصميم وتطوير برامج تلبى الاحتياجات بدون تأخير، كما أنه يساعد علي تركيز الانتباه علي البرامج التي تحتاجها الجامعة في المستقبل.

ويهـدف المسح إلي التعرف علي إشارات وملامح التغيير في المناخ الخارجى، وذلك مـن أجل كسب الوقت لتلبية وتبنى الأمور ذات الأهمية للعملاء. ومثال علي المسح المـناخى، استطلاع رأى عدد ٧٠١٢ فردا من خلال عقد ٢٧٥ اجتماعا في ١١٤

منطقة، وقد نتج عن ذلك تحديد الموضوعات والأمور التي يهتم بها العملاء وتطلعاتهم التعليمية.

وفي ضــوء ذلك، شارك أعضاء هيئة التدريس في تحليل المعلومات الواردة من مسح المـــناخ، ومقارنها بما هو منصوص عليه من أهداف وخطط وبرامج، وهو ما نتج عنه تحديـــد فجوة بين ما هو متطلع إليه وما هو مخطط له، وعليه تم دراسة وضع البرامج اللازمة لسد تلك الفجوة.

مؤشرات الأداء:

- قياس انطباع الجمهور المحلى (الطلبة، الأعضاء المنتخبين، والشركاء).
- انطباع العملاء عن الخدمة التى تقدمها الجامعة.
- الأثر المطبوع في أذهان المتعلمين.
- مدى ولاء العملاء.
- تكوين المجلس الاستشارى.

. عدد المجالس التي حققت الخطط والنتائج الموضوعة من أجل التمويل، وتبنى البرامج، وتحليل المناخ.

ثانيا– نظم إدارة المعلومات كنموذج لعوامل النجاح الحرجة بالمنظمة: (٥٢)

تستعلق نظم إدارة المعلومات بالسلوك المعلوماتى للأفراد أو الفردى، والسلوك المعلوماتى التنظيمى، حيث يعرف السلوك المعلوماتي للأفراد أو الفردى بأنه السلوك الذي يأتى به الأفراد عند السعى للحصول علي المعلومات، وتنظيمها واستخدامها، ويعرف السلوك المعلوماتى التنظيمى بأنه الأنشطة التنظيمية للحصول علي المعلومات، والمشاركة بها، وتوصيلها لمحتاجيها، مثل المعلومات التي تحتاجها المنشأة منذ مرحلة الإنتاج حتى مرحلتي التسويق والبيع.

ويرتكز الموضوع هنا علي ماهية المعلومات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق نجاحها، أو بمعنى آخر تحديد عوامل النجاح الحرجة كأساس لتحديد المعلومات التي تحتاجها المنظمة. وتتمثل الفكرة الأساسية هنا في أنه في أي منظمة توجد عوامل محددة تعتبر لازمة لتحقيق النجاح بها، ويطلق علي تلك العوامل تسمية "عوامل النجاح الحرجة" بالمنظمة، وهذا يعنى بصورة أخرى، أن عدم تحقيق الأهداف المرتبطة بوجود تلك العوامل بصورة جوهرية يؤدى إلي فشل المنظمة بصورة أساسية.

فعلى سبيل المثال، توجد عوامل نجاح حرجة بالنسبة للشركات مثل:

- تطوير منتجات جديدة.
- نظم فعالة للتوزيع.
- الإعلان الجيد.
- استراتيجيات تسويق وبيع فعالة.

---

52 - Huotari, Maija-Leena and Wilson, T.D. (2001) "Determining Organizational Information Needs: the Critical Success Factors Approach." Information Research, 6 (3), page 3.

- مدى رضاء العملاء.

ويستخدم نموذج عوامل النجاح الحرجة كجزء من إدارة المعلومات الاستراتيجية، الـــذى يهـــدف إلي تقيـــيم أداء المنظمة ومدى مقدرتها التنافسية، حيث تتمثل الميزة التنافســـية للمنشـــأة في مدى مقدرتها علي تقديم قيمة أفضل للعملاء من خلال سعر أقل، جودة أعلي، أو أية فوائد غير متوافرة في أية منشأة أخرى.

وهـــذا يعنى أنه من الأهمية تحديد عوامل النجاح الحرجة لأى منظمة حتى يمكن تحديد ما إذا كان هناك احتياج للمعلومات المتعلقة بها أم لا، وبالتالي تفعيل نظم المعلومات بالمنظمة.

ويســـتخدم نمـــوذج عوامـــل النجاح الحرجة وما يرتبط به من معلومات لخدمة المـــنظمة في مجـــال تفعـــيل إدارة المؤسسات التعليمية والتدريبية من حيث توفير المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف التالية:

- تفهم كيفية توفير المعلومات التي يحتاجها المدراء في مجال الإدارات التعليمية، والتدريبية.
- تحديـــد مدى فهم وتقدير مدراء التعليم والتدريب لعوامل النجاح الحرجة في مجال عملهم.
- تفهـــم أن مـــدى نجاح المنظمات التعليمية والتدريبية يعتمد علي المعرفة وكيفية توصيلها.(٥٣)

53 - ibid, pp 4-6.

٢- عوامل النجاح الحرجة للمؤسسات التعليمية الجامعية في القرن الحادى والعشرين:

لقد تم تحديد عوامل النجاح فى دراسة متأنية للمخرجات التعليمية التي توقعها الطلبة، المساهمون، والمشاركون سواء من القطاع العام أو الخاص. يحدد كل عامل توقعات ومؤشرات سوف يتم متابعتها لتقييم نجاح البرنامج، ودعم النظام، وأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة لهم.

٢-١- إمكانية الحصول علي الخدمة وجودها:

تهدف البرامج التعليمية إلي تحسين معيشة الأفراد في إطار المناخ الذى يعيشون فيه من خلال توفير فرص التعليم لطالبيه منهم. وفقد وضعت معايير للحصول علي الخدمات التعليمية ومدى جودها، من حيث إتاحتها لكافة الراغبون فيها، وبالتكلفة التي يقدرون على تحمل أعباءها، وقد أخذ رأى الطلاب، والمستثمرون (أصحاب الأسهم) لزيادة إتاحة الفرص التعليمية المطلوبة، ولتكون بالجودة المطلوبة مع التحسين المستمر لها.

٢-٢- التعلم وخطوات التنفيذ:

المتعلمون يحصلون على المعارف والمهارات الضرورية، والقدرة علي التعلم الذاتى، والتفكير النقدى، والعمل علي تقديم القيادة والقرارات ذات الجودة لتحسين أحوالهم، وأحوال أسرهم، وقطاع الأعمال، والمجتمع. ويتم تحقيق التعليم الفعال من خلال

بـــرامج ذات جودة عالية، وفي التوقيتات اللازمة، وبالتكلفة الملائمة. وتعمل الأنظمة الداخلية الداعمة على دعم العملية التعليمية والتحصيل.

٢-٣- الابتكار:

يجب أن تعمل المؤسسات التعليمية علي تحقيق الابتكار والحداثة من خلال العلاقات الاستراتيجية وتوظيف التكنولوجيا لإتاحة الفرص التعليمية بالجودة المطلوبة. ويعتمد الـــنجاح عـــلي فحـــص المناخ وتوقع الاحتياجات والتطلعات من قبل الأفراد طالبى الخدمـــة التعليمية. ويتطلب الابتكار العمل علي مواجهة الفرص ومشاركة أصحاب المصـــلحة، ويـــتم تطوير البرامج المبتكرة من خلال الشراكة مع شركاء ومساهمون جدد.

٢-٤- الموارد البشرية:

يعـــتمد الـــنجاح في مجال الخدمات التعليمية علي القدرة علي الجذب والمحافظة علي المســـتويات العالية للأداء من قبل أعضاء هيئة التدريس، والعاملون، وأعضاء المجلس الاستشـــارى والذين يعملون علي دعم التحسين المستمر للخدمات التعليمية، وتحقيق النـــتائج المـــرجوة، مع إتاحة الفرص التعليمية، وبالجودة العالية، مع الابتكار وتنمية الموارد. ويساعد علي تحقيق ذلك التوجه والرؤية المخططة للتأكيد علي توفير الموارد البشـــرية ذات الفعالية والكفاءة والتنوع، والاستقرار، والدافعية، والمقدرة، والمسئولية المطلوبة.

٢-٥- التوظيف الفعال للموارد:

يـــتم التوظيف الفعال للموارد من خلال الإدارة المتأنية والمسئولة، وتأتى الموارد سواء مـــن داخـــل المؤسسة التعليمية ورسوم الدراسة بها، ومن خارجها من خلال المنح، والهبات، ومقابل الخدمات التي تقدمها، والشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة.

ويعـــتمد الـــتوجه التعليمى الاستراتيجى خلال القرن الواحد والعشرين علي وضع المؤشرات اللازمة لقياس مخرجات العملية التعليمية لتقدير مدى التحسين المستمر من خـــلال وضـــع الرســـالة الملائمة، والرؤية الثاقبة، والقيم الموجهة، والبرامج الداعمة والخطط التنفيذية اللازمة.

الرسالة:

تحســـين الظروف المعيشية والحياة وتلبية الاحتياجات والأولويات من خلال المعرفة المعتمدة علي البحث والموارد.

الرؤية:

تحسين حياة الأفراد من خلال التعليم الملائم مدى الحياة.

المبادئ الأساسية:

- تعتمد البرامج التعليمية المتوافرة وتوسعتها علي التوجهات التالية:
  - تلبية الاحتياجات بصورة متكاملة ومنسقة.
  - الشراكة مع العملاء.
  - تطبيق المعارف والمهارات المعتمدة على البحث بواسطة الطلاب.

- توفير فرص متساوية للحصول علي الخدمات التعليمية، إتاحة الفرصة لمشاركة الجميع.
- أداء عالي من قبل أعضاء هيئة التدريس والعاملين فى ظل مجلس استشارى قوى، ومساهمين فاعلين لتحقيق مخرجات ذات قياسات محددة.
- التنوع في أعضاء هيئة التدريس، والمجموعة الاستشارية، والمجلس التعليمى.
- المرونة في الاستثمار وتوظيف الموارد.
- الابتكار والتحسين المستمر.

ثانيا- نموذج لوضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية الجامعية، ففي إحدى تجارب الجامعات الباحثة عن التميز الأكاديمى قامت لجنة التخطيط الاستراتيجى بها بتحديد محورين أساسيين يجب الانطلاق منهما عند وضع تلك الأهداف، هما:

١- دعم البعد العالمى للجامعة، من خلال نشر هذا المفهوم علي مستوى الجامعة بما في ذلك المناهج، فرص الدراسة في الخارج، أهمية تعلم اللغات الأجنبية، التعاون في مجالات البحوث، تبادل أعضاء هيئة التدريس، قبول الطلاب، والعلاقات المهنية المستمرة (من خلال إنشاء جمعيات خريجى الجامعة في الخارج).

٢- العمل علي تأكيد تنفيذ قيام الجامعة بتبنى أحدث الموارد التكنولوجية، بما في ذلك من أجهزة وأدوات، بالإضافة إلي العاملين الفنيين لتدعيم إجراء البحوث، ودعم الابتكار في مناخ التعلم، وتحسين الإجراءات الإدارية.

يضاف إلي تلك المحورين، تصميم الجامعة علي تحقيق التميز في مجال برنامجها الأكاديمى من خلال الاستثمار الإستراتيجى لمواردها كبعد أساسى لأهداف للجامعة.

نص الأهداف الاستراتيجية:

الهدف الإستراتيجى رقم (١):

ســوف تقــدم الجامعة تعليم متميز، يركز علي العملية التعليمية للطلبة (في المرحلة الجامعــية الأولي-الليسانس والبكالريوس) لتحقيق القدرات التنافسية العالية كنتيجة للــتعاظم الفكــرى ومشــاركة الطلــبة مع أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث والاكتشاف.

الهدف الإستراتيجى رقم (٢):

ســوف تقدم الجامعة برامج دراسات عليا وبرامج مهنية متميزة، والتي سوف تعكس التميز القوى لأعضاء هيئة التدريس، ذوى الصفات التنافسية على المستويات الوطنية، الإقليمية، والعالمية لخدمة الطلبة ذوى القدرات الأكاديمية المتميزة.

الهدف الإستراتيجى رقم (٣):

سوف تعمل الجامعة علي تحسين سمعتها الوطنية والعالمية كجامعة عامة كبيرة في مجال البحوث، والتي تتنافس بصورة ناجحة في مجال جذب أعضاء هيئة التدريس، والطلبة المتمــيزين، بالإضــافة إلي جذب الدعم البحوث الخارجى، وكجامعة تسعى جاهدة لتطوير المعرفة كهدف أصيل بالإضافة إلي توظيفها لنفع المجتمع.

الهدف الإستراتيجى رقم (٤):

سوف تستمر الجامعة في دعم سمعتها وتصميمها علي تحقيق القيم المجتمعية ومسئوليتها عــن ذلــك من خلال التأكيد علي سهولة الالتحاق ببرامجها التعليمية، ودعمها لأن يكون التدريس والبحث لخدمة احتياجات المجتمع.

الهدف الإستراتيجى رقم (٥):

سوف تؤسس وتحافظ الجامعة علي مستوى متناسب من تسجيل الطلبة علي مستوى الوطـــن كمؤسسة عامة بحثية متوسطة الحجم، مع تمثيل كافة الفئات اللازمة لتحقيق الجـــودة التعليمـــية، وبصفات أكاديمية تضارع أفضل الجامعات البحثية العامة علي مستوى الدولة.

الهدف الإستراتيجى رقم (٦):

سوف تعمل الجامعة علي زيادة وتنوع مواردها لضمان تحقيق نموها المستمر في ضوء رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

أمثلة للمبادرات الأولوية لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية:

سوف تعرف الجامعة بأنها جامعة بحثية توظف كافة مواردها لتقديم خبره تعليمية لكل الطلـــبة الدارسين في المرحلة الجامعية، وسوف تتيح للطلبة المشاركة في مناخ تعليمي يعـــتمد بصـــورة أساسية علي التفاعل مع أعضاء هيئة التدريس، الذين يضعون قيمة كبيرة فى التدريس.

ويحـــتاج خلـــق هـــذا المناخ التعليمى المتميز القيام بفحص المناهج وجودتها في ضوء الاحتياجات الجديدة التي يجب أن يواجهها الطلبة حينما يلتحقون بسوق العمل عند تخرجهم من الجامعة.

يجـــب أن تركـــز اســـتراتيجية الجامعة علي دعم التفاعل الفكرى بين أعضاء هيئة الـــتدريس والطلبة — سواء داخل حجرات الدراسة أو خارجها. كما يجب أن تقوم الجامعـــة بوضـــع مـــناهج ودعم مناخ تعليمى أكثر مرونة، ويلبى الحاجات الفردية، وتســـريع خلـــق الفطـــنة، والمهارات التحليلية، والعلوم البينية، والتعلم من مشاركة المجموعات.

ومن نماذج المبادرات الاستراتيجية ما يلى:

قدمت لجنة التخطيط الإستراتيجى بالجامعة المبادرات التالية والمتعلقة بالهدف الاستراتيجى رقم (١):

التأكد من مشاركة عدد كبير من أفضل أعضاء هيئة التدريس ، خاصة أعضاء هيئة العاملون بالفعل في مجال البحوث، وتدريس المواد الدراسية الأساسية. توفير قاعات الدراسة التي تسهل عملية التعليم التفاعليه بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس علي كافة مستويات الدراسة والمناهج.

تقديم النصح والتعريف بالبرامج التعليمية للطلبة الجدد، بالإضافة إلي الطلبة المحولين للجامعة، وطوال فترة الدراسة في المرحلة الجامعية، مع توفير العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس لمساعدة الطلبة الذين تواجههم مشكلات دراسية.

التشجيع وتطوير برامج الدراسة في الخارج لكى يتعرض الطلبة للثقافات والعادات والتقاليد المختلفة علي مستوى العالم.

التشجيع والتطوير في مجال دراسة اللغات الأجنبية، والتدريس بواسطة اللغات الأجنبية كلما كان ذلك ملائما مع المناهج.

تشجيع ومكافأة أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالمشاركة في التعليم التفاعلي.

زيادة فرص تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس، ودعم ومكافأة أعضاء هيئة التدريس الذين يطورون ويبتكرون أساليب تدريس جديدة، ووضع الحوافز الإضافية لمن يقوم بتطوير طرق تعليمية ذات جودة.

تشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين التدريس والتعليم.

البحوث:

زيـــادة الفـــرص البحثية لطلبة المرحلة الجامعية الأولى، والعمل على تأكيد مشاركة الطـــلاب خارج الفصول الدراسية- لاكتساب الخبرة العملية- بما في ذلك من المنح الخاصة بالتدريب المهنى، والخدمات،.ودعم وتفعيل الخبرات الأكاديمية.

الهدف الإستراتيجي الثاني:

يجب أن تقوم الجامعة بالاستثمار اللازم لتأكيد علي أن جميع برامج الدراسات العليا، والدراســـات المهنـــية التي تقدمها تعتبر متميزة أكاديميا، وقادرة علي جذب مجموعة متـــنوعة مـــن التخصصات، وأفضل المؤهلات علي المستويات الوطنية، والإقليمية، والدولـــية. كما يجب العمل علي توفير أعضاء هيئة التدريس الذين يتميزون بالقدرة عـــلي الإنجاز من أجل نقل خبراتهم للطلبة لضمان أن يكون الخرجين متمزين ولديهم القدرة تحقيق مسار مهنى منتج.

يجـــب أن تكون البرامج الأكاديمية -داخل التخصص الواحد أو عبر التخصصات - متمـــيزة وتوضـــع بصـــفة مستمرة ضمن أفضل البرامج علي المستوى القومى عند مقارنـــتها بالمؤسسات التعليمية الأخرى المشابهة. وبالإضافة إلي ذلك، يجب التركيز عـــلي جودة أعضاء الهيئة التدريسية، وإتاحة الموارد المتميزة اللازمة مثل (المكتبات، والتكنولوجيا الجديدة، والمعامل وغيرها).

ومن أجل المحافظة علي كون الجامعة مؤسسة بحثية شاملة، فإنما يجب أن تركز علمية تخصيص الموارد لبرامج الدراسات العليا، والبرامج المهنية في نطاق المجالات التي تتمتع الجامعة فيها بجوانب قوة ، وذلك لتحسين قدراتها التنافسية ولضمان تميزها المستمر.

جذب الطلبة:

وضـــع النظام اللازم لجذب مجموعة متنوعة ومتميزة من الطلبة علي المستوى الوطنى، والإقليمى، والعالمى.

الاســـتثمار في المنشـــآت والأدوات الضرورية لجودة نوعية التعليم والخبرة الأكاديمية والتي سوف تضع الطلبة في وضع تنافسى قوى في مجال المستقبل المهنى.

تنمية الموارد:

زيـــادة دعـــم الطلاب من خارج الجامعة (مصادر غير حكومية) مثل منح الدراسة، والبحث، والبرامج التدريبية، والمؤسسات الأهلية، والشركات وغيرها.

التدريس/ التعليم:

العمل على مراجعة برامج الدراسات العليا والبرامج المهنية بصورة مستمرة للتأكد من كونها تحقق معايير التميز التي تنشدها الجامعة.

الـــتحقق مـــن توفير العدد الكافى من أعضاء هيئة التدريس المتميزين اللازمين لتنفيذ البرامج الأكاديمية علي أعلي مستوى من التميز مقارنة بالمؤسسات الأخرى المماثلة في ضوء المعايير الوطنية.

وضع وتطوير برامج مهنية جديدة ترتبط بمزايا ونقاط قوة المؤسسة التعليمية والتى تلبى احتياجات المجتمع المتغير.

الهدف الاستراتيجي (٣)

ســـتعمل الجامعة علي تحسين سمعتها علي المستويين الوطنى والدولى كجامعة كبيرة في مجـــال الـــبحوث، وهى جامعة ناجحة في التنافس علي جذب أعضاء هيئة التدريس المؤهلين والطلبة المتميزين، كما أنها جامعة تسعى لتطوير الحسن كهدف في حد ذاته،

بالإضـــافة إلي المـــنافع العملـــية التى يحققها للمجتمع، وهو الأمر المنصوص عليه فى رسالتها.

يجب أن تستمر الجامعة في الاستثمار بصورة استراتيجية في برامج البحوث، والدراسة الأكاديمية، والتعبير عن الابتكار، والتى تمثل القلب النابض للمؤسسة الأكاديمية.
تعمـــل جودة البحوث، في إطار التخصص الواحد وفيما التخصصات المختلفة، علي إضـــفاء خـــبرة لطلبة الجامعة سواء في مرحلة الدراسية الجامعية الأولى أو في مرحلة الدراسات العليا، كما أنها تجعل الجامعة قادرة علي تلبية احتياجات المجتمع.

مبادرات العمل الاستراتيجية:

تقـــوم اللجـــنة بتقديم النماذج الاستراتيجية التي يمكن تطبيقها للمساعدة علي تحقيق الأهداف التالية:

في مجال البحوث:

العمل علي تأكيد جودة البحوث كمعيار مؤسسى عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد المالية، والبشرية، والتخطيط الاستثمارى، والاستثمار في التكنولوجيا.
مكافأة أعضاء هيئة التدريس الذين يشتركون في البحوث ذات الجودة، والذين لديهم القدرة علي التنافس في ذلك المجال الحيوى، والقدرة علي التعبير الابتكارى.

دعـــم وتطوير مراكز البحوث بهدف تعظيم العائد من العمل الجماعى البحثى وخلق طرق عمل مبتكرة، سواء داخل التخصص الواحد أو فيما بين التخصصات المختلفة، مـــع الجامعات الأخرى ومؤسسات القطاع الخاص، مع مراجعة تنظيم تلك المراكز البحثية بصورة دورية.

العمل على جذب أعضاء هيئة تدريس ذات تخصصات متباينة والذين يشهد لهم علي المستوى الوطني لتمتعهم بقدرات بحثية وتدريسية متميزة.

وضع خطة لجذب أعضاء هيئة التدريس الجدد للحفاظ علي نقاط القوة بالجامعة.

الخدمات:

العمل عل المراجعة والتحسين المستمرين للدعم الإدارى رسالة البحث (مثل: اللوائح التنظيمية، المشاركة في الجوائز الخارجية، وعمليات الشراء، والموارد البشرية.... ألخ.

تقديم الحوافز لأعضاء هيئة التدريس للعمل علي جذب المنح الحكومية وغير الحكومية لدعم البحوث والأنشطة الأكاديمية.

في مجال الأدوات، والمنشآت، والتكنولوجيا:

القيام بالاستثمار بشكل كبير لتقديم تحسينات للمنشآت البحثية، والعمل علي تأكيد حداثة التكنولوجيا ومصادر المعلومات.

الهدف الإستراتيجى رقم (٤):

سوف تستمر الجامعة في دعم سمعتها وتصميمها علي تحقيق القيم المجتمعية ومسئوليتها عــن ذلــك من خلال التأكيد علي سهولة الالتحاق ببرامجها التعليمية، ودعمها لأن يكون التدريس والبحث لخدمة احتياجات المجتمع.

ســوف تعمــل الجامعة، شأنها شأن الجامعات الكبيرة، علي تلبية احتياجات المجتمع المحــلى والعــالمى، من خلال الربط فيما بين البرامج الأكاديمية، والمشروعات البحثية بالجامعة بمشكلات وتحسين الواقع المجتمعى.

وضــع نظــام للحوافز لأعضاء هيئة التدريس للربط بين البرامج الأكاديمية والأنشطة البحثــية وخدمــة المجــتمع، لأن الفشل فى تحقيق ذلك يعنى إهدار للموروث الثقافى لــلجامعة، ويضــحى بعوامل التميز التي تتمتع بها الجامعة كمؤسسة تعليمية وبحثية وتدريبية قادرة علي خدمة المجتمع.

وتحقــيقا لرســالة الجامعة، يجب العمل علي تكامل امكانات الجامعة مع الامكانات المجتمعــية ســواء الحكومية وغير الحكومية، من أجل خدمة السياسة العامة، والبيئة، والتعليم، والخدمات المجتمعية.

المبادرات الإستراتيجية:

سوف تعمل الجامعة علي تطوير البرامج والمنشآت لجعل الجامعة قادرة علي استيعاب طلبات أعضاء المجتمع.

تقديم الفرص للتعليم والتدريب خارج الحرم الجامعى من أجل تطوير الفرص والتقدم المهنى، وزيادة جودة الظروف المعيشية علي المستويين الوطنى والعالمى.

تطوير المصادر:

العمــل عــلي التحفــيز والتحســين لزيادة الموارد التقليدية لدعم البحوث والتعليم والتدريب الملى لاحتياجات المجتمع.

زيــادة القدرات الاتصالية لتوصيل مدى توافر القدرات المتميزة التي يمكن أن تشارك في خدمة المجتمع.

تقــديم الدعــم الإدارى لتطوير البحث والبرامج التعليمية بالمشاركة مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية لتلبية احتياجات المجتمع.

- دعم تطوير العلاقة فيما بين المراكز والمعاهد البحثية والتعليمية من أجل خلق آليات العمل الجماعى في مجال العمل التطبيقى وتلبية احتياجات المجتمع.

الهدف الاستراتيجى رقم (٥):

سوف تؤسس وتحافظ الجامعة علي مستوى متناسب من تسجيل الطلبة علي مستوى الوطـــن كمؤسسة عامة بحثية متوسطة الحجم، مع تمثيل كافة الفئات اللازمة لتحقيق الجـــودة التعليمـــية، وبصفات أكاديمية تضارع أفضل الجامعات البحثية العامة علي مستوى الدولة.

- العمل علي تحسين والمحافظة علي معايير جودة اختيار الطلاب بالجامعة، بالإضافة إلي المحافظـــة علي التوازن فيما بين أعداد الطلبة في المرحلة الجامعية الأولى وطلبة الدراسات العليا.

نماذج المبادرات الإستراتيجية:

التعليم والتدريس:

- وضع وتطوير برامج أكاديمية لجذب أفضل الطلاب، من خلال إتاحة الفرصة للتسجيل في البرامج الأكاديمية لكافة الراغبين في ذلك.
- وضع وتطوير برامج أكاديمية، سواء المؤهل منها للدرجات العملية الأكاديمية، أو الهادف منها للتطوير والتنمية المهنية، بما يعبر عن نقاط قوة الجامعة لتلبية احتياجات المجتمع ودعم مفهوم التعليم مدى الحياة.

التباين:

العمل علي جذب طلبة من المجتمع المحلى والعالمى لضمان التباين اللازم لتفعيل التعليم الجماعى، وتطوير التحصيل الاكاديمى، والخبرات العملية.

برنامج القبول:

وضع نظم جديدة للجذب للبرامج الأكاديمية والتي تستهدف السوق المتسع للراغبين في التقدم الاكاديمي، وللتوسعة في عدد الطلبة المقبولين بالجامعة.

تطوير الموارد المالية:

مـــراجعة سياسات الدعم المالى للطلبة وتحسين عمليات جذب الطلاب واستمرارية ذلك الدعم.

الخدمات:

مـــراجعة الخدمـــة الارشـــادية الأكاديمية والمهنية للطلبة بالجامعة من أجل خدمتهم وتأهيلهم بصورة أفضل.

الهدف الاستراتيجى رقم (٦):

سوف تعمل الجامعة علي زيادة وتنوع مواردها لضمان تحقيق نموها المستمر في ضوء رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

الاســـتمرار في الحصـــول عـــلي الدعم الحكومى مع التوسعة في زيادة الدعم المادى لـــلجامعة خاصة من قبل القطاع الخاص لضمان الاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية والتدريبـــية والمهنية المتميزة، وهو ما يعرف بسياسة التقوية والتنوع في الحصول علي الموارد المالية.

نماذج للمبادرات الاستراتيجية:

- تطويـــر الـــبرامج الأكاديمية داخل الحرم الجامعي وخارجه من أجل ضمان تحقـــيق برامج التعليم المستمر(مثل: برامج الدرجات العلمية، وبرامج التأهيل المهـــنى)، والـــتي تعكس نقاط القوة، وتلبى احتياجات المجتمع للتعليم مدى الحياة، وتولد الموارد المالية الداعمة للبرامج الأكاديمية.

- دعـــم المبادرات الاستراتيجية لجذب وتسجيل الطلاب من أجل تعظيم جودة الملتحقين بالجامعة، والمستوى المؤسسى المبنى علي التمويل اللازم.

الشراكة:

دعـــم الشـــراكة مع الجهات الحكومية، والمنظمات غير الهادفة للربح، والمؤسسات الخاصة والتي تساعد علي توسعة الفرصة لتنفيذ برامج ذات جودة من مجالات التعليم، والبحث، والتدريب.

زيـــادة مشـــاركة جمعيات الخريجين في دورة حياة الجامعة. زيادة الوعى لدى مختلف المســـاهمين بمـــدى ما تحققه الجامعة من مساهمات في زيادة جودة الظروف المعيشية للمجتمع. زيادة مشاركة جمعيات الخريجين في دورة حياة الجامعة. زيادة الوعى لدى مخـــتلف المســـاهمين بمـــدى ما تحققه الجامعة من مساهمات في زيادة جودة الظروف المعيشية للمجتمع.

البنية التحتية:

تقـــديم الدعم الإدارى لمساعدة أعضاء الهيئة التدريسية للحصول علي الدعم المالى من الشركات، والجمعيات، والمتبرعين من أجل دعم البحوث والمنح الدراسية.

الخاتمة

أوضح العرض السابق لموضوع التخطيط الإستراتيجى (الناحيتين النظرية والتطبيقية)، حيــث شمل ذلك التعريف بالمفاهيم الأساسية فى مجال التخطيط الإستراتيجى، وكذا التعريف بالتخطيط الإستراتيجى وعناصره الحيوية فى مجال قطاع الأعمال، والتعرض للتخطيط الاستراتيجى فى مجال التنمية البشرية، نظرا لأهمية ذلك العنصر، والذى تنظر المؤسســات الإدارية المتقدمة علي أنه العمود الفقرى لكل نجاح بها حتى أصبح يطلق عليه الرأسمال البشرى لإظهار القيمة المضافة إلي يقدمها لمؤسسته.

كمــا تــناول العرض مثال لنموذج التخطيط الإستراتيجى لعوامل النجاح الحــيوية لإدارات الــبحوث والــتطوير والتخطيط والمتابعة، وتقديم بعض النماذج التطبيقية فى مجال التخطيط الإستراتيجى للمؤسسات الشرطية على مستوى العالم.

وفى إطار ذلك، يمكن أن نخلص إلى أن موضوع التخطيط الإستراتيجي يعتبر مــن الموضوعات، والاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة، وأنه أصبح له أسس، ومبادئ يمكــن أن ينطلق منها الفكر التخطيطى؟، كما أوضح العرض مدى تنوع تطبيقات التخطــيط الإســتراتيجى، حيــث جاءت التطبيقات بمجالات متعددة ومتنوعة مثل المجالات الشرطية، والأمنية، والإدارة الحكومية، وإدارة الشركات الصناعية الكبرى، والمؤسسات التعليمية الجامعية.

كمــا يمكــن أن نخلص إلي توجه المؤسسات، والمنظمات الساعية إلي تحقيق الجــودة والتمــيز في خدمة عملائها إلي تبنى التخطيط الإستراتيجى كمنهج لتحقيق أهدافهــا الحــيوية الــتي لا يمكــن الاستغناء عنها في ظل تلبية الاحتياجات المتغيرة والمتسارعة، والمتنوعة، والمتلاحقة التي يشهدها المناخ العالمى الجديد.

وفى الـــنهاية يمكن القول أن التناول موضوع التخطيط الإستراتيجى أوضح مدى ملائمة التخطيط الإستراتيجى لتلبية المتغيرات التى تواجهها الإدارة الحديثة لكونه عملـــية تتســـم بالديناميكـــية والاستمرار، كما أوضح فوائد التخطيط الإستراتيجية والمتمـــثل أهمها فى تحدد رؤية المؤسسة، واتجاهها، ورسالتها، وكيفية عملها بصورة تكاملية، بما ينعكس علي فعالية وكفاءة منظومة الأداء بها.

المراجع

أولا- المراجع العربية:

- دكتور أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة، دار المعرفة الجامعية.

- دكتور أحمد عطا الله القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٦م.

- دكتور السيد عليوه، والدكتور عبد الكريم أبو الفتوح درويش، دراسات في السياسات العامة وصنع القرار، مركز القرار للاستشارات، القاهرة، ٢٠٠٠م.

- دكتور السيد ناجى، الإدارة العامة مدخل إدارى، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩١م.

- أنو خليل، نحو دليل فعال للتنمية البشرية العربية (من المنظور الإحصائى)، ندوة "التنمية البشرية في عصر المعلومات فى العالم العربى "ضمن فعاليات المؤتمر الدولى الواحد والعشرين للإحصاء وعلوم الحاسب وتطبيقاتها، المركز الديموجرافى بالقاهرة، ١١ أبريل ١٩٩٦م، ص ١٤.

- توماس وهيلن هنجر، الإدارة الاستراتيجية.

- لواء دكتور حافظ الرهوان، طبيعة بطاقات الدفع الإلكترونى كوسيط في المبادلات، المخاطر وأهم سبل المواجهة، مجلة مركز البحوث، (دورية محكمة)، القاهرة، العدد السادس عشر، يوليو ١٩٩٩م، ص ٨٣-١١٢.

- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، إشراف دكتور عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا التخطيط الاستراتيجى لفريق الإدارة العليا.

- خبير إدارة موارد المعلومات بولاية تكساس، الخطة الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية بوالاية تكساس، ترجمة آمنه علي يوسف، القيادة العامة لشرطة دبى، مركز دعم اتخاذ القرار، دبي، ٢٠٠٣م، ص ١١.
- ستيفن جورج، أرنولد ويمرزكيرتش، إدارة الجودة الشاملة الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، ومراجعة وتدقيق دكتور محمد ياغى، دار البشير، عمان، الأردن، ١٩٩٨م.
- دكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧٧م.
- دكتور عبد الكريم أبو الفتوح درويش:
  - الإدارة الاستراتيجية لمكافحة الجرائم المستحدثة، أكاديمية شرطة دبى، دبى، ٢٠٠٣م.
  - الإدارة الاستراتيجية للمنشآت الانتاجية "الجزء الأول"، مجلة الدراسات العليا (دورية محكمة) أكاديمية الشرطة، القاهرة، يوليو، ١٩٩٩م، ص ٤٥٧-٤٥٨.
  - اتجاهات الجريمة وتنمية القدرات البحثية، مجلة مركز بحوث الشرطة (دورية محكمة)، القاهرة، العدد السادس عشر، يوليو ١٩٩٩م، ص ٣٦٤-٣٦٥.
  - التدريب من خلال الشبكات الإلكترونية، مجلة كلية التدريب والتنمية، أكاديمية الشرطة،القاهرة، يوليو ١٩٩٩م، ص ٢٣٨-٢٧٧.

- دكتور عبد الغفور يونس، دراسات في الإدارة العامة، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٨م.
- دكتور عبد اللطيف الهنيدى، تنمية القوى البشرية فى مصر، ندوة "التنمية البشرية في عصر المعلومات فى العالم العربى "ضمن فعاليات المؤتمر الدولى الواحد والعشرين للإحصاء وعلوم الحاسب وتطبيقاتها، المركز الديموجرافى بالقاهرة، ١١ أبريل ١٩٩٦م، ص ٤.
- دكتور علي شريف، الإدارة العامة مدخل الأنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ١٩٩١م.
- دكتور فؤاد النادى، مبادئ عمل الإدارة العامة، القاهرة، ١٩٩٧م.
- دكتور محمد رفعت عبد الوهاب، والدكتورحسين عثمان محمد عثمان، اساسيات الإدراة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الأسكندرية، ٢٠٠٠م.
- عميد محمد عبد الطليف فرج، تجريم عمليات غسيل الأموال "فى مصر والأنظمة المقارنة"، مجلة مركز بحوث الشرطة، (دورية محكمة)، القاهرة، العدد الثالث عشر، يناير ١٩٩٩م، ص ٢٣٧-٢٧٨.
- دكتور مصطفى محمود عفيفى، مبادئ وأصول علم الإدارة العامة دراسة نظرية وتطبيقية لتنظيم الإدارة ومشكلاتها في دولة الإمارات العربية المتحدة والدول الأجنبية، الجزء الأول أركان العملية الإدارية التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة، الطبعة الأولي، ١٩٩٠م.
- دكتورة نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠١-٢٠٠٢م.

ثانيا- المراجع الأجنبية:

- E-Government Strategy, Simplified Delivery of Services to Citiziens, Office Management and Budget, USA, February 27, 2002, page 1-5.
- Huotari, Maija-Leena and Wilson, T.D. (2001) "Determining Organizational Information Needs: the Critical Success Factors Approach." Information Research, 6 (3).
- F. J. Gould et al, Quantative Concepts for Management, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- John, M. Bryson, Strategic Planning for Public and Non-Profit Organization: a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, Revisal Edition, Jossey Boss, San Francisco.
- Mark H, Moor and Darrel W. Stephens, Beyond Command and Control: the Strategic Management of Police Departments, Police Executive Research Forum, Washington DC, 1991.
- RCMP Royal Canadian Mounted Police Homepage.htm.
- Scotthish Police College Annual Report 2001-2002.
- The Benefits of Planning, html.
- The FBI Academy - Field Police Training Unit.htm.
- University Outreach and Extension has identified five areas as critical to success in the 21st century: Strategic Management\12 Steps to Strategic Planning .htm.
- Warren R. Plunkett and F. Attr.
- W. W. Wciss Decision Makding for First Time Managers, American Management Association,1985.

تم بحمد الله



مطابع البيان التجارية ـ هاتف: ٣٤٤٤٤٠٠، ص.ب: ٢٧١٠، دبي

أكاديمية شرطة دبي، هاتف: ٣٤٨٢٢٥٥ ٩٧١٤+، ص.ب: ١٢٠٨٥ دبي
بريد إلكتروني: college@dubaipolice.gov.ae

شرطة دبي أكاديمية شرطة دبي أكاديمية شرطة دبي أكاديمية

